

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJAKARYAWAN SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI CV. GEMA INSAN MANDIRI SEMARANG.

Achmad Sugeng¹⁾Dheasey Amboningtyas²⁾

- 1) Mahasiswa Fakultas Ekonomika & Bisnis Universitas Pandanaran
- 2) Dosen Fakultas Ekonomika & Bisnis Universitas Pandanaran

ABSTRAK

CV. Gema Insan Mandiri Semarang, merupakan usaha yang bergerak dalam bidang perdagangan umum dan jasa, dengan jenis usaha yang dikelola adalah service komputer, perdagangan komputer, Lembaga Kursus dan Pelatihan komputer. CV. Gema Insan Mandiri mendapatkan legalitas dan badan hukum. Pada tahun 2005 CV. Gema Insan Mandiri mengukuhkan secara resmi sebagai bentuk usaha berbadan hukum sesuai akta notaris Budi Rihatini, SH pada tanggal 3 Mei 2005. Selanjutnya tanggal 29 Desember 2009 kembali terjadi perubahan anggaran dasar dengan akta notaris Nani Triwahyuniati, SH, M.Kn. Saat ini lokasi kantor pusat beralamat di Jl. Tusam Timur Raya No. 44 Kelurahan Pedalangan, Kecamatan Banyumanik, Semarang, Jawa Tengah. Rendahnya komitmen kerja yang dimiliki oleh karyawan CV. Gema Insan Mandiri Semarang, ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang mengindikasikan bahwa komitmen yang mereka miliki terhadap kepuasan karyawan masih rendah. Koefisien determinasi (*R Square*) diketahui bahwa nilai *Adjusted R²* regresi step 1 sebesar 0.554 yang artinya variasi variabel kepuasan kerja karyawan di CV. Gema Insan mandiri Semarang dapat dijelaskan oleh variabel karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja sebesar 0.327 atau 32.7 persen, sedangkan sisanya sebesar 67.3 persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model, seperti partisipasi (*participation*), lingkungan fisik (*physical environment*), faktor sosial (*social relevance*) dan penyesuaian fungsi di tempat kerja (*workplace integration*). Nilai *Adjusted R²* regresi tahap dua adalah 0.555 yang artinya variasi variabel komitmen organisasi karyawan CV. Gema Insan Mandiri Semarang pada regresi step 2 dapat diterangkan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja karyawan sebesar 0.555 atau 55.5 persen, sedangkan sisanya 44.5 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model persamaan regresi, seperti dukungan organisasi, kompensasi.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi

ABSTRACT

CV. Gema Insan Mandiri Semarang, is a business that is engaged in general trading and services, with the type of business that are managed computer services, computer trading, Courses and Training Institute komputer. CV. Gema Insan Mandiri legality and weight gain hukum. Pada 2005 CV. Gema Insan Mandiri officially confirmed as a form of legal business based on notarial deed Rihatini Budi, SH on May 3 2005. Selanjutnya dated December 29, 2009 re-occurring changes in the constitution by notarial deed Nani Triwahyuniati, SH, M.Kn. This time the location of the head office is located at Jl. Tusam Timur Raya No. 44 Village puppetry, Banyumanik subdistrict, Semarang, Java Tengah. Rendahnya work commitments owned by employees CV. Gema Insan Mandiri Semarang, shown with employee behavior indicates that they have a commitment to employee satisfaction is low. The coefficient of determination (*R Square*) note that the value of *Adjusted R²* regression step 1 of 0.554 which means that the variation in employee job satisfaction variables independently Insan CV. Gema Semarang can be explained by the variable characteristics of employment and job satisfaction for 0.327, or 32.7 percent, while the rest of 67.3 persen influenced by other variables outside the model, seperti partisipasi (*participation*), environment (*physical environment*), social factors (*social relevance*) and the alignment function in the workplace (*workplace integration*). *Adjusted value R²*regresi stage two is 0.555, which means employees' organizational commitment variable variation CV. Gema Insan Mandiri Semarang on regression step 2 can be explained by the variables of transformational leadership style, individual characteristics, job characteristics, and job satisfaction karyawan sebesar 0.555, or 55.5 percent, while the remaining 44.5 percent is influenced by other variables outside the regression model, such as support organization, compensation

Keywords: transformational leadership style, individual characteristics, job characteristics, job satisfaction and commitment organization

A. Pendahuluan

Suatu organisasi didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat dalam organisasi tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi tersebut tergantung kepada kehandalan dan kemampuan anggotanya dalam mengelola unit-unit kerja yang terdapat di organisasi tersebut.

Sumber daya manusia merupakan unsur yang paling penting dan sekaligus merupakan aset yang berharga dalam suatu perusahaan. Mengingat pentingnya sumber daya manusia, maka perlu adanya pengelolaan dari pihak manajemen suatu perusahaan, sehingga karyawan dapat memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan (Robbins, 2004:39).

Adanya globalisasi di segala bidang menjadikan persaingan bisnis semakin ketat, dimana kondisi tersebut harus disikapi oleh suatu organisasi dengan melakukan inovasi di berbagai bidang guna mengantisipasi persaingan yang terjadi, termasuk mengoptimalkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Suatu organisasi agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus menciptakan komitmen yang tinggi disetiap diri karyawan dalam berorganisasi, sehingga karyawan mampu menjalankan kewajibannya dengan baik sesuai dengan peran dan jabatannya dalam organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif, sehingga pada akhirnya akan menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan (Greenberg dan Baron, 2003:45).

Karyawan yang memiliki komitmen organisasional bekerja penuh dedikasi, karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi menganggap bahwa hal paling penting yang harus dicapai adalah pencapaian tugas dalam organisasi (Greenberg dan Baron, 2003:51). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih mendukung kesejahteraan dan keberhasilan organisasi ditempatnya bekerja.

CV. Gema Insan Mandiri Semarang merupakan usaha yang bergerak dalam bidang perdagangan umum dan jasa, dengan jenis usaha yang dikelola adalah service komputer, perdagangan komputer, Lembaga Kursus dan Pelatihan komputer. CV. Gema Insan Mandiri

mendapatkan legalitas dan badan hukum Pada tahun 2005, CV. Gema Insan Mandiri mengukuhkan secara resmi sebagai bentuk usaha berbadan hukum sesuai akta notaris Budi Rihatini, SH pada tanggal 3 Mei 2005. Selanjutnya tanggal 29 Desember 2009 kembali terjadi perubahan anggaran dasar dengan akta notaris Nani Triwahyuniati, SH, M.Kn. Saat ini lokasi kantor pusat beralamat di Jl. Tusam Timur Raya No. 44 Kelurahan Pedalangan, Kecamatan Banyumanik, Semarang, Jawa Tengah.

CV. Gema Insan Mandiri Semarang tetap eksis di tengah persaingan yang ketat dengan perusahaan lainnya yang bergerak di bidang yang sama, diantaranya perusahaan tersebut mengalami permasalahan, dimana komitmen organisasi karyawan sangat rendah. Indikasi yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi pada CV. Gema Insan Mandiri Semarang rendah antara lain adalah banyaknya jumlah karyawan yang *resign* hal tersebut dipicu karena kurang adanya kesempatan bagi karyawan untuk maju dan mengembangkan keahlian dan kemampuan kerja yang dimiliki, perusahaan tidak memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengambil keputusan dan tanggungjawab terhadap pekerjaannya, karyawan merasa tidak nyaman berada di lingkungan tempat kerjanya, kurang terjalannya hubungan baik antara pimpinan dengan bawahannya dikarenakan gaya kepemimpinan atasan kurang maksimal sehingga tidak dapat bekerja dalam suatu tim untuk menyelesaikan pekerjaan serta gaji dan tunjangan dari perusahaan tidak sesuai dengan pekerjaan yang dijalani oleh karyawan.

Rendahnya komitmen kerja yang dimiliki oleh karyawan CV. Gema Insan Mandiri Semarang, ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang mengindikasikan bahwa komitmen yang mereka miliki terhadap kepuasan karyawan masih rendah. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya gaya kepemimpinan transformasional yang merupakan proses memotivasi bawahan dengan cara yang menarik untuk meningkatkan tujuan dan nilai moral (dalam Gardner & Stough, 2002). Permasalahan gaya kepemimpinan transformasional yang terjadi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang masih belum maksimal dikarenakan pimpinan perusahaan yang memimpin bawahannya kurang begitu tegas dalam menyelesaikan masalah ataupun dalam pengambilan suatu keputusan, sehingga belum melibatkan bawahan dalam melakukan perubahan atau pemberdayaan perusahaan seperti memperbaiki kembali karakter individu dalam organisasi ataupun perbaikan skill di setiap job

disk masing-masing karyawan, sehingga sulitnya menciptakan inovasi – inovasi baru.

Faktor karakteristik individu merupakan perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik positif maupun negatif (Thoha dalam Sugijanto, 2010: 11). Permasalahan karakteristik individu di CV. Gema Insan Mandiri Semarang diantaranya banyak karyawan atau individu yang memiliki kemampuan masih rendah dalam melakukan pekerjaannya, karyawan yang masih memiliki sifat egois dalam pekerjaannya dan sikap karyawan yang belum tertib terhadap atasan kerja, hal itulah yang menjadikan karakteristik individu merasa kurang puas terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga berdampak langsung terhadap komitmen organisasi.

Faktor karakteristik suatu pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab (Subyantoro, 2009: 12). Macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Permasalahan karakteristik suatu pekerjaan yang terjadi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang yaitu ketrampilan masing-masing karyawan yang belum optimal dalam menangani pekerjaan sesuai tugasnya, sebagian kayawannya belum dapat melakukan dan mengidentifikasi pembagian tugas pekerjaan, sehingga hal tersebut menjadikan setiap karyawan belum mampu dalam menciptakan komitmen organisasi dan kepuasan kerja karyawan kurang terpenuhi.

Beberapa faktor yang telah diuraikan tersebut sangat berkaitan langsung dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen kerja maupun komitmen organisasi. Implikasi dari berbagai kondisi yang dialami oleh karyawan di CV. Gema Insan Mandiri Semarang tersebut dapat merugikan karyawan maupun perusahaan, bilamana tidak segera ditangani secara serius oleh perusahaan. Perusahaan dapat kehilangan karyawan satu demi satu, *order* dan kepercayaan dari para *customer* yang baru ataupun yang lama, sehingga dapat berakibat pada penurunan komitmen kerja karyawan.

B. Telaah Pustaka

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns (dalam Gardner dan Stough, 2002), kepemimpinan transformasional dalam arti lain adalah proses memotivasi bawahan dengan cara yang menarik untuk meningkatkan tujuan dan nilai moral. Kepemimpinan transformasional juga didefinisikan dan diartikan sebagai suatu pandangan untuk

organisasi dan kemudian memberikan inspirasi kepada bawahan untuk ikut berperan dalam membangkitkan pandangan tersebut. Luthans (2006:638) mendefinisikan ke pemimpin sebagai sekelompok proses, kepribadian, pemenuhan, perilaku tertentu, persuasi, wewenang, pencapaian tujuan, interaksi, perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut

Pemimpin sering meninjau dan mengadakan koreksi terhadap kinerja para bawahannya dan pemimpin memiliki kontrol penuh dalam menjalankan suatu organisasi mereka. Dalam hal ini kepemimpinan transformasional menjadi penting dalam kelangsungan hidupnya. Berdasarkan penelitian dari Olga Epitropaki, sistem kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa:

1. Secara signifikan dapat meningkatkan *performance* organisasi.
2. Mempunyai pengaruh positif terhadap penjualan jangka panjang dan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan komitmen organisasi dari bawahan .
4. Meningkatkan kepercayaan karyawan dan perilaku perusahaan (*organizational citizenship behaviours*).
5. Meningkatkan kepuasan karyawan dengan pekerjaan dan pimpinan .
6. Mengurangi tekanan kerja dan meningkatkan kesejahteraan karyawan

b. Pengertian Karakteristik Individu

Karakteristik individu adalah perilaku atau karakter yang ada pada diri seorang karyawan baik yang bersifat positif atau negatif (Thoha, 2003:27). Karakteristik – karakteristik ini sangat beragam, setiap perusahaan tentunya dapat memilih seorang karyawan yang mempunyai kriteria yang baik dan karakteristik ini juga harus sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Robbins (2007:78) menyatakan bahwa variabel di tingkat individu meliputi karakteristik biografis, kemampuan kepribadian dan pembelajaran. Karakteristik biografis meliputi usia, jenis kelamin, status perkawinan, banyaknya tanggungan, dan masa kerja dengan suatu organisasi dari karyawan itu. Sedangkan yang termasuk kemampuan adalah kemampuan fisik dan mental.

Handoko (2003:152) menyatakan bahwa “karakteristik individu sikap, dan

kebutuhan".Siagian (2008) juga mendefinisikan "karakteristik individu dapat dilihat dari umur, jenis kelamin, status perkawinana, jumlah tanggungan dan masa kerja".

Dari penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa masing – masing individu memiliki latar belakang yang berbeda – beda antara satu dengan lainnya yang dibawa ke dalam dunia kerja yang pada akhirnya memberikan karakteristik tersendiri bagi individu tersebut. Mengacu pada beberapa pendapat diatas, maka dapat dikatakan bahwa karakteristik individu meliputi minat, sikap dan kebutuhan yang diinginkan.

c. Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dari tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara instrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan (Stoner dan Freeman, 2004:62). Karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan.Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri (Robbins, 2008:48).

Agung Panudju (2003:33), mendefinisikan karakteristik pekerjaan adalah karakter yang menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat olehkaryawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan. Sementara Berry and Houston (dalam M. Surya Desa, 2008:39) menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas,kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Berdasarkan beberapa definisi tentang karakteristik pekerjaan sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan yang lainnya yang bersifat khusus merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat-sifat tugas

yang ada dalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh karyawan.

d. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum pekerja yang menilai perbedaan antara jumlah yang seharusnya ia peroleh dengan yang didapat. Konsep kepuasan kerja menjadi tidak mudah karena berhubungan dengan perasaan dan persepsi manusia (Robbins, 2008:75). Kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan atas aspek-aspek pekerjaan seperti kompensasi gaji/upah, kondisi kerja, pengawasan, teman kerja,isi pekerjaan, jaminan kerja dan kesempatan promosi(Robbins, 2008:77).

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan hal yang bersifat atindividual, setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan,sebaliknya bila semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu,maka makin rendah tingkat kepuasannya (As'ad, 2005:103).

Kebanyakan dari kita percaya bahwa pekerjaan harus memiliki pengalaman positif agar dapat menikmati pekerjaan. Robbins dan Judge (2008: 99) mendefinisikan kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya.Kepuasan kerja menurut Martoyo (2004 : 115), pada dasarnya merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang menang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama, antar pemimpin dan sesama karyawan (Tiffin dalam As'ad 2005:115).Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerja (Blum dalam As'ad 2005:119).Kepuasan

kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Wexley & Yukl dalam As'ad, 2005:121).

Berdasarkan berbagai teori yang telah disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk didalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

e. Pengertian Komitmen Organisasi

Robbins (2008:74) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Jadi komitmen organisasi merupakan keikatan positif dalam diri seseorang sebagai anggota organisasi yang selalu ditandai oleh adanya suatu kepercayaan, dan juga terhadap penerimaan tujuan serta nilai-nilai organisasi, kemampuan untuk berusaha dalam mewujudkan tujuan organisasi dan keinginan yang sangat mendalam agar tetap menjadi anggota organisasi.

Komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari karyawan dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi (Gordon, 2004:83). Hal ini ditandai dengan tiga hal, antara lain:

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan sertakesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Steers (2005:76) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap organisasinya. Steers (2005:80) berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai dan sasaran organisasinya.

Komitmen karyawan merupakan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan

keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi atau unit (Gibson, 2007:91). Komitmen organisasional merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut (Mathis dan Jackson, 2005:63).

Beberapa pengertian tentang komitmen dari seorang karyawan terhadap organisasi, tempatnya bekerja di atas memberikan gambaran peran penting komitmen karyawan sebagai upaya menciptakan iklim yang positif bagi manajemen organisasi.

Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pernyataan (Sugiyono, 2009:96). Maka dari rumusan masalah yang ada, dapat dimunculkan suatu hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H₁ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.
- H₂ : Karakteristik individu berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.
- H₃ : Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif atau signifikan terhadap kepuasan kerjakaryawan di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.
- H₄ : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif atau signifikan terhadap komitmen organisasi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.
- H₅ : Karakteristik individu berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap komitmen organisasi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.
- H₆ : Karakteristik pekerjaan berpengaruh negatif atau tidak signifikan terhadap komitmen organisasi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.
- H₇ : Kepuasan kerberpenja karyawan berpengaruh positif atau signifikan terhadap komitmen organisasi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.
- H₈ : Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional secara positif terhadap komitmen organisasi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.
- H₉ : Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh karakteristik individu secara positif terhadap komitmen organisasi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.

H₁₀ : Kepuasan kerja karyawan memediasi pengaruh karakteristik pekerjaan secara positif terhadap komitmen organisasi di CV. Gema Insan Mandiri Semarang.

C. Metode Penelitian

a. Variabel Penelitian

Variabel adalah karakter yang akan diobservasi dari unit amatan yang merupakan suatu pengenal atau atribut dari sekelompok objek (Sugiarto, 2008:62). Variabel penelitian adalah suatu atribut, nilai/ sifat dari objek, individu / kegiatan yang mempunyai banyak variasi tertentu antara satu dan lainnya yang telah ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan dicari informasinya serta ditarik kesimpulannya (Husein Umar, 2003:43). Pada penelitian ini variabel penelitian dibedakan menjadi 3 (tiga) yaitu :

1. Variabel independen.

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang dapat berdiri sendiri dan tidak tergantung pada variabel lainnya (Sugiyono, 2001:59). Dinamakan demikian karena variabel ini bebas dalam mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah gaya kepemimpinan transformasional (X₁), karakteristik individu (X₂), dan karakteristik pekerjaan (X₃).

2. Variabel Intervening.

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan (*relation*) antara variabel bebas dengan variabel terikat, tetapi tidak dapat diamati dan diukur (Ghozali, 2011:78). Variabel ini merupakan variabel penyela yang terletak diantara variabel bebas dan variabel terikat, sehingga variabel bebas tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan (Y₁).

3. Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang tidak dapat berdiri sendiri dan tergantung pada variabel lainnya (Sugiyono, 2008:59). Dalam penelitian ini variabel dependennya adalah komitmen organisasi (Y₂).

b. Definisi Operasional dan Definisi Konsep

Definisi operasional variabel penelitian adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus

diamati serta bagaimana mengukur suatu variabel maupun konsep definisi operasional tersebut dapat membantu kita untuk mengklasifikasi gejala di sekitar ke dalam suatu kategori khusus dari variabel (Sugiarto, 2008:65).

1. Populasi dan Penentuan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian 46 seorang peneliti, karena itu dipandang sebagai sebuah objek penelitian (Sugiyono, 2009:96). Sedangkan Sanusi (2014:87) menyatakan bahwa populasi adalah kumpulan elemen yang menunjukkan ciri-ciri tertentu yang dapat digunakan untuk memuat kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Gema Insan Mandiri Semarang yang berjumlah 65 karyawan.

b. Sampel

Sampel menurut Sugiyono (2010:62) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi dan jumlahnya lebih sedikit daripada jumlah populasinya (Djarwanto dan Pangestu, 2002:57). Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan melalui metode sensus. Dengan mengambil sampel sebanyak 64 orang atau keseluruhan dari total populasi karyawan yang bekerja di Cv. Gema Insan Mandiri Semarang.

2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data subyek, yaitu jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (Ferdinand, 2006: 34). Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara, baik

secara lisan maupun tertulis. Sumber data adalah tempat atau asal data yang diperoleh (Marzuki, 2005:55). Sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data Primer

Sumber data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kali. Sumber data primer adalah obyek yang memberikan keterangan secara langsung kepada peneliti tentang hal-hal yang berkaitan dengan obyek penelitian. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang diisi oleh 65 orang karyawan CV. Gema Insan Mandiri Semarang.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah obyek yang memberikan keterangan secara tidak langsung kepada peneliti tentang hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, dalam hal ini diperoleh melalui buku-buku, laporan, jurnal dan lain sebagainya. Data sekunder dalam penelitian ini meliputi data sejarah CV. Gema Insan Mandiri Semarang, struktur organisasi, *job description* dan hal lain yang berkaitan dengan penelitian.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah angket atau kuesioner. Kuesioner atau angket merupakan teknik pengumpulan data melalui formulir-formulir yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang diajukan secara tertulis pada seseorang atau sekumpulan orang untuk mendapatkan jawaban atau tanggapan dan informasi yang diperlukan oleh peneliti (Mardalis, 2009:66), sedangkan menurut (Sugiyono, 2008:135) kuesioner (angket) merupakan metode yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kuesioner ini digunakan untuk memperoleh data tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu dan karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan terhadap komitmen organisasi.

Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner pilihan ganda, dimana setiap item soal disediakan 5 (lima) pilihan jawaban. Dalam penelitian ini jawaban yang diberikan oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala Likert, sebagaimana terdapat pada tabel 3.3 berikut ini.

Tabel 3.2.
Skala Likert

No	Jawaban	Skor
1.	Sangat	1
2.	Tidak	2
3.	Setuju	3
4.	Tidak	4
5.	Setuju	5
	Netral	
	Setuju	
	Sangat	
	Setuju	

4. Metode Analisis Data

Analisis data merupakan suatu proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dengan menggunakan metode kuantitatif, diharapkan akan didapatkan hasil pengukuran yang lebih akurat tentang respon yang diberikan oleh responden, sehingga data yang berbentuk angka tersebut dapat diolah dengan menggunakan metode statistik.

1. Analisis Deskriptif

Analisa deskriptif adalah bentuk analisis data penelitian untuk menguji generalisasi hasil penelitian berdasarkan satu sampel (Siregar, 2013:126). Analisis deskriptif dalam penelitian ini mendeskripsikan jawaban responden dari tanggapan yang berkaitan dengan variabel Gaya Kepemimpinan transformasional karakteristik Individu dan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja, pada komitmen organisasi.

2. Analisis Kuantitatif

Analisa data kuantitatif adalah suatu pengukuran yang digunakan dalam suatu penelitian yang dapat dihitung dengan jumlah satuan tertentu atau dinyatakan dalam angka – angka. Dalam penelitian ini, analisis data

kuantitatif yang digunakan antara lain :

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menentukan valid tidaknya suatu data variabel. Secara statistik hasil korelasi dibandingkan angka kritis tabel korelasi dengan taraf signifikansi 5% (Sugiyono, 2002). Begitu juga dengan hasil test menunjukkan hasil sebaliknya maka data hasil pertanyaan dinyatakan gugur.

Pengujian validitas penelitian bertujuan untuk mengetahui seberapa banyak item kuesioner penelitian yang valid dan seberapa banyak item kuesioner penelitian yang tidak valid.

Valid mengandung pengertian bahwa kuesioner penelitian yang digunakan untuk mendapat data dari para responden yang menjadi sample penelitian dapat dianggap efektif untuk mengungkap masalah atau obyek yang diteliti.

Pengujian validitas penelitian menggunakan rumus item-total statistics dengan teknik analysis corrected item-total correlation.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*) dengan " r " tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel (Ghozali, 2011:44).

Kriteria :

- a. Apabila r -hitung > r -tabel, data digolongkan valid.
- b. Apabila r -hitung < r -tabel, data digolongkan tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas Alat Ukur berfungsi atau bertujuan untuk mengetahui apakah kuesioner penelitian yang digunakan untuk mendapat data primer dari

para responden penelitian layak dianggap reliable (dapat diandalkan) atau tidak reliable (tidak dapat diandalkan).

Pengertian reliable adalah bahwa meskipun kuesioner yang sama diberikan dua kali kepada para responden yang sama namun dalam situasi yang berbeda, kuesioner tidak menimbulkan penafsiran yang tidak jauh berbeda di antara hasil penyebaran kuesioner yang pertama kali dengan hasil penyebaran kuesioner yang kedua kali. Atau tepatnya, kuesioner penelitian mudah dimengerti dan mudah dijawab boleh para responden.

Apabila hasil pengujian reliabilitas alat ukur menunjukkan bahwa data yang diolah tidak reliable, maka pengolahan data tidak bisa dilanjutkan kedalam pengukuran pengaruh / hubungan dan pengujian hipotesis. Alasannya, data yang diperoleh dari para responden penelitian dianggap tidak dapat diandalkan untuk merepresentasikan masalah atau obyek penelitian.

Pengujian Realibilitas Alat Ukur dapat menggunakan satu rumus statistic dengan Teknik *Analysis Chrombach Alpha*.

Jadi dalam penelitian ini analisis yang digunakan untuk mencari reliabilitas adalah dengan menggunakan SPSS Versi 16. Dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Jika koefisien alpha () < 0,6 maka butir pertanyaan dikatakan tidak reliabel.
- b. Jika koefisien alpha () > 0,6 maka butir pertanyaan dikatakan reliabel.

5. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik pada penelitian ini dilakukan terhadap model regresi yang telah diolah dengan program SPSS versi 16, yaitu:

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2011:160-163) Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel residual terdistribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Ada dua cara mendeteksi normalitas data yaitu analisis grafik dan analisis statistik.

1. Analisis Grafik

Analisis grafik merupakan cara termudah dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data penelitian yang mendekati distribusi normal, selain grafik histogram, terdapat metode lain yaitu dengan melihat *probability plot*.

2. Analisis Statistik

Uji statistik dapat dilakukan dengan melihat nilai *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Data residual berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih dari 5%

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolonieritas dalam model regresi adalah dengan menganalisis matrik korelasi variabel-variabel independen, apabila nilai korelasi di bawah 95% maka tidak ada multikolonieritas, selain itu juga dapat melihat nilai *tolerance* > 0,10 dan *VIF* < 10 (Ghozali, 2011:105)

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam menguji model regresi terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam penelitian ini untuk

menguji ada tidaknya heteroskedastisitas menggunakan dua cara yaitu dengan melihat grafik plot dan uji glejser (Ghozali, 2011:139)

6. Analisis Regresi linier Berganda

Menurut Ghozali (2011:96) Analisis regresi linier berganda adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dari beberapa variabel independen terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel independen meliputi gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, dan karakteristik pekerjaan sedangkan variabel mediasi yaitu kepuasan ke dependen meliputi kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Dari hasil analisis tersebut dihasilkan persamaan sebagai berikut:

$$Y1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_1$$

$$Y2 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e_1$$

β adalah koefisien regresi yang digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Sedangkan simbol e menunjukkan *variance* variabel dependen yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel independen, untuk perhitungannya akan dijelaskan pada analisis jalur (*path analysis*).

7. Pengujian Hipotesis

a. Uji Parametrik Individu (Uji-t)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji statistik t yang pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel *independen* yaitu gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, dan karakteristik pekerjaan secara individual dalam menerangkan variasi variabel *dependen* yaitu kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Hipotesis dikatakan diterima apabila t hitung > t tabel dengan sig hitung < sig disyaratkan 0.05 (Ghozali, 2011:101), dalam penelitian ini terdapat tujuh hipotesis yang harus diuji-t.

Penerimaan atau penolakan hipotesis menggunakan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika nilai t hitung $>$ t tabel dan sig hitung $<$ sig tabel ($\alpha = 0.05$) maka Hipotesis diterima yang berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
 - 2) Jika nilai t hitung $<$ t tabel dan sig hitung $>$ sig tabel ($\alpha = 0.05$), maka Hipotesis ditolak berarti terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- b. Uji Signifikansi Variabel Secara Lansung Tidak Langsung
- Menurut Ghozali (2011:250-251), dalam mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu (nilai koefisien regresi 1 pada $(X_1, X_2, X_3 \times$ nilai koefisien $Y_1)$). Kemudian, untuk menentukan ada tidaknya efek mediasi atau intervening dalam model

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen atau variabel terikat. Setiap tambahan satu variabel independen, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menilai *Adjusted R²* (*Adjusted R Square*) pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak independen seperti R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2011:112).

Dalam kenyataan nilai *Adjusted R²* dapat bernilai negatif, walaupun yang dikehendaki harus bersifat positif. Jika dalam uji empiris didapat nilai *Adjusted R²* negatif, maka nilai *Adjusted R²* dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka $Adjusted R^2 = R^2 = 1$. Sedangkan jika nilai $R^2 = 0$, maka $Adjusted R^2 = (1-k)/(n-k)$. Jika $k > 1$, maka *Adjusted R²* akan bernilai negatif (Gujarati, 2003:132).

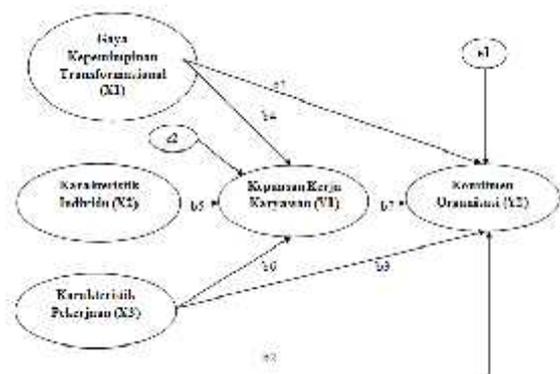
8. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Sugiyono (2014:297-307), analisis jalur path merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, sebelum menggunakan analisis jalur, peneliti harus menyusun model hubungan antar variabel atau yang disebut dengan diagram jalur. Analisis Jalur (*Path Analysis*) bertujuan untuk menguji pengaruh variabel *intervening*. Dalam penelitian ini kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi. Untuk mengukur ada tidaknya pengaruh mediasi atau *intervening* digunakan perbandingan koefisien jalur. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan yaitu persamaan regresi model 1 dan 2.

a. Diagram jalur.

Diagram jalur disusun berdasarkan kerangka berpikir yang dikembangkan sebelumnya. Berikut diagram jalur dalam penelitian ini yang ditujukan pada gambar 3.1.

Gambar 3.1.
Diagram Jalur Pengaruh X_1, X_2, X_3 Terhadap Y_2 melalui Y_1 .



Pada gambar 3.1 tersebut ditunjukkan bahwa variabel X_1, X_2, X_3 berpengaruh langsung terhadap Y_2 (b_1, b_2, b_3). Namun X_1, X_2 dan X_3 juga memiliki pengaruh yang tidak langsung terhadap Y_2 (b_4, b_5, b_6), karena harus melewati Y_1 atau sebagai variabel *intervening*. Dalam analisis jalur akan dibuktikan apakah X_1, X_2, X_3 berpengaruh

terhadap Y2 melalui Y1 atau bisa langsung terhadap Y2 (b7). Kemudian anak panah yang menuju Y2 menjelaskan jumlah *variance* Y1 yang tak dapat dijelaskan oleh X1, X2, X3. Dan besarnya nilai $e1 = \sqrt{1 - R^2}$, sedangkan anak panah e2 yang menuju Y2 menunjukkan *variance* Y2 yang tidak dapat dijelaskan oleh X1, X2, X3 dan Y1. dan besarnya $e2 = \sqrt{1 - R^2}$.

b. Koefisien Jalur

Dalam analisis jalur terdapat koefisien jalur, yang menunjukkan kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengaruh dianggap tinggi apabila koefisien jalur lebih dari 0,05. Koefisien jalur dihitung dengan membuat dua persamaan yaitu persamaan regresi model 1 dan 2.

D. Hasil pembahasan

1. Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional.

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1	<i>Idealized influence</i> (pengaruh ideal).	X1.1	78.12% Tinggi
		X1.2	79.68% Tinggi
2	<i>Inspirational motivation</i> (motivasi inspirasional)	X1.3	79.99% Tinggi
		X1.4	87.68% Tinggi
3	<i>Intellectual stimulation</i> (stimulasi intelektual).	X1.5	75.69% Tinggi
		X1.6	72.92% Tinggi
4	<i>Individualized consideration</i> (pertimbangan individual)	X1.7	74.45% Tinggi
		X1.8	77.52% Tinggi
Rata-rata		78.25%	Tinggi

Analisis Deskriptif Variabel Karakteristik Individu.

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1	Kemampuan	X2.1	76.00% Tinggi
		X2.2	77.50% Tinggi
2	Nilai	X2.3	77.20% Tinggi
		X2.4	74.20% Tinggi
3	Sikap	X2.5	76.90% Tinggi
		X2.6	75.70% Tinggi
4	Minat	X2.7	76.60% Tinggi
		X2.8	79.10% Tinggi
Rata-rata		76.65%	Tinggi

Analisis Deskriptif Variabel Karakteristik Pekerjaan.

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1	Variasi ketrampilan	X3.1	80.30% Tinggi
		X3.2	79.70% Tinggi
2	Identitas tugas	X3.3	79.10% Tinggi
		X3.4	77.80% Tinggi
3	Signifikansi tugas	X3.5	80.60% Tinggi
		X3.6	75.40% Tinggi
4	Otonomi	X3.7	76.90% Tinggi
		X3.8	78.50% Tinggi
5	Umpan balik pekerjaan	X3.9	78.50% Tinggi
		X3.10	77.80% Tinggi
Rata-rata		78.46%	Tinggi

Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja Karyawan.

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1	Pembayaran gaji	Y1.1	76.60% Tinggi
		Y1.2	74.20% Tinggi
2	Pekerjaan itu sendiri	Y1.3	75.10% Tinggi
		Y1.4	76.30% Tinggi
3	Rekan kerja	Y1.5	77.80% Tinggi
		Y1.6	72.00% Tinggi
4	Promosi	Y1.7	72.60% Tinggi
		Y1.8	74.50% Tinggi
5	Penyelia	Y1.9	76.00% Tinggi
		Y1.10	77.80% Tinggi
Rata-rata		75.23%	Tinggi

Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi.

No.	Indikator	Nilai Indeks	Kriteria
1	<i>Efective commitment</i>	Y2.1	75.10% Tinggi
		Y2.2	74.80% Tinggi
2	<i>Continuous commitment</i>	Y2.3	77.80% Tinggi
		Y2.4	72.00% Tinggi
3	<i>Normative commitment</i>	Y2.5	66.50% Rendah
		Y2.6	72.60% Tinggi
Rata-rata		73.13%	Tinggi

2. Analisis Kuantitatif

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (untuk setiap butir dapat dilihat pada kolom *corrected item-total correlations*) dengan “r” tabel untuk *degree of freedom* (df) = n - 2, dalam hal ini n adalah jumlah sampel (Ghozali, 2011:44). Penelitian ini menggunakan 65 sampel, maka diperoleh nilai (df) = 65-2= 63. Berdasarkan nilai alpha = 0.05, di dapat r tabel = 0.2441.

Kriteria :

- a. Apabila r-hitung > r-tabel, data digolongkan valid.

- b. Apabila $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$, data digolongkan tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Pengujian realibilitas dapat menggunakan satu rumus *statisticd* enganteknik *Analysis Chrombach Alpha*.Jadi dalam penelitian ini analisis yang digunakan untuk mencari reliabilitas adalah dengan menggunakan SPSS Versi 16. Dengan ketentuan sebaga i berikut menurut Ghozali (2011:47) :

- c. Jika koefisien alpha () $< 0,70$ maka butir pertanyaan dikatakan tidak reliabel.
 d. Jika koefisien alpha () $> 0,70$ maka butir pertanyaan dikatakan reliabel.

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach's Alpha hitung	Koefisien Alpha	Keterangan
Gaya kepemimpinan organisasional (X1)	0.748	0.70	Reliabel
Karakteristik individu (X2)	0.728	0.70	Reliabel
Karakteristik pekerjaan (X3)	0.732	0.70	Reliabel
Kepuasan kerja karyawan (Y1)	0.714	0.70	Reliabel
Komitmen organisasi (Y2)	0.736	0.70	Reliabel

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel independen dan dependen memiliki distribusi normal. Ada dua cara untuk mengidentifikasi variabel berdistribusi normal atau tidak. Yaitu dengan analisis grafik dan analisis statistik. Berikut output SPSS serta penjelasan mengenai variabel berdistribusi normal atau tidak dengan dua analisis:

b. Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Berikut merupakan output uji multikolonieritas:

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam menguji model regresi terjadi kesamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Dalam penelitian ini untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas menggunakan dua cara yaitu dengan melihat grafik scatter plot dan uji glejser

4. Analisis Regresi linier Berganda

Berdasarkan perhitungan SPSS 16 diperoleh hasil regresi berganda sebagai berikut :

$$Y1 = 0,110X1 + 0,097X2 + 0,531X3 + e1$$

- a. Nilai β dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,110 artinya apabila ada kenaikan nilai gaya kepemimpinan transformasional dengan asumsi nilai variabel independen lainnya tetap, maka nilai dari kepuasan kerja karyawan mengalami kenaikan pula.
 b. Nilai β dari variabel karakteristik individu sebesar 0,097 artinya apabila ada kenaikan nilai karakteristik individu dengan asumsi nilai variabel independen lainnya tetap, maka nilai dari kepuasan kerja karyawan mengalami kenaikan pula.
 c. Nilai β dari variabel karakteristik pekerjaan sebesar 0,531 artinya apabila ada kenaikan nilai karakteristik pekerjaan dengan asumsi nilai variabel independen lainnya tetap, maka nilai dari kepuasan kerja karyawan mengalami kenaikan pula.

persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y2 = 0,169X1 - 0,98X2 + 0,048X3 + 0,496Y1 + e2$$

Persamaan regresi tersebut mempunyai makna sebagai berikut:

- a. Nilai β dari variabel gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,169 artinya apabila ada kenaikan nilai gaya kepemimpinan transformasional dengan asumsi nilai variabel independen lainnya tetap,

- maka nilai dari komitmen organisasi mengalami kenaikan pula.
- b. Nilai β dari variabel karakteristik individu sebesar -0,098 artinya apabila ada kenaikan nilai karakteristik individu dengan asumsi nilai variabel independen lainnya tetap, maka nilai dari komitmen organisasi mengalami penurunan.
 - c. Nilai β dari variabel karakteristik pekerjaan sebesar 0,048 artinya apabila ada kenaikan nilai karakteristik pekerjaan dengan asumsi nilai variabel independen lainnya tetap, maka nilai dari komitmen organisasi mengalami kenaikan pula.
 - d. Nilai β dari variabel kepuasan kerja karyawan sebesar 0,496 artinya apabila ada kenaikan nilai kepuasan kerja karyawan dengan asumsi nilai variabel independen lainnya tetap, maka nilai dari komitmen organisasi mengalami kenaikan pula

5. Uji hipotesis

a. Uji Parametrik Individual (Uji statistik t)

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan Uji statistik t yang pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel *independen* yaitu gaya kepemimpinan transformasional (X1), karakteristik individu (X2), karakteristik pekerjaan (X3), dan kepuasan kerja karyawan (Y1) secara individual dalam menerangkan variasi variabel *dependen* yaitu komitmen organisasi (Y2). Hipotesis dikatakan diterima apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dengan $df = 63$, maka nilai $t \text{ tabel}$ sebesar 1.998 serta $\text{sig hitung} < \text{sig}$ disyaratkan 0,05. Dalam penelitian ini terdapat tujuh hipotesis yang harus diuji-t. hal ini akan dijelaskan berdasarkan tabel 4.22 dan 4.23 sebagai berikut dengan ketentuan-ketentuan antara lain :

1. Ada tidaknya hubungan diuji dengan $t \text{ hitung}$
2. Hipotesis yang diajukan :
 - $H_0 = \mu = 0$, tidak ada pengaruh positif antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - $H_0 = \mu = 0$, ada pengaruh positif antara variabel bebas terhadap variabel terikat
3. Kriteria pengujian :

- H_0 diterima apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ dan $\text{sig hitung} < \text{sig} = 0.05$
 - H_0 ditolak apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ dan $\text{sig hitung} > \text{sig} = 0.05$
4. $t \text{ tabel}$ dengan derajat kebebasan $(n - k) = 65 - 2 = 63$
 - $\text{Tingkat} = 0.05$ - Uji dua sisi
 5. $t \text{ tabel}$ 1.998

6. Koefisien Determinasi (R Square) Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi Step 1 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.599 ^a	.358	.327	3.01284

a. Predictors: (Constant), TOT.X3, TOT.X2, TOT.X1

Koefisien Determinasi Regresi Step 1 :

Berdasarkan tabel 4.18 dapat diketahui bahwa nilai *Adjusted R²* regresi step 1 sebesar 0.554 yang artinya variasi variabel kepuasan kerja karyawan di CV.Gema Insan mandiri Semarang dapat dijelaskan oleh variabel karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja sebesar 0.327 atau 32.7 persen, sedangkan sisanya sebesar 67.3persen dipengaruhi oleh variabel-variabel lain di luar model, seperti partisipasi (*participation*), lingkungan fisik (*physical environment*), faktor sosial (*social relevance*) dan penyesuaian fungsi di tempat kerja (*workplace integration*) (Hanefah *et. al* (dalam Andri Hadi, 2008:19).

Nilai *Standar Error of Estimate* (SEE) pada regresi step 1 sebesar 3.01284, dimana makin besar nilai SEE akan membuat model regresi yang digunakan dalam penelitian ini semakin tepat dalam memprediksi variabel kepuasan kerja karyawan pada CV. Gema Insan Mandiri Semarang.

Hasil Uji Koefisien Determinasi Regresi Step 2 Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.583	.555	1.77766

a. Predictors: (Constant), TOT.Y1, TOT.X1, TOT.X3, TOT.X2

Koefisien Determinasi Regresi Step 2 :

Tabel 4.19 menunjukkan bahwa nilai *Adjusted R²* regresi tahap dua adalah 0.555

yang artinya variasi variabel komitmen organisasi karyawan CV. Gema Insan Mandiri Semarang pada regresi step 2 dapat diterangkan oleh variabel gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, dan kepuasan kerja karyawan sebesar 0.555 atau 55.5 persen, sedangkan sisanya 44.5 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model persamaan regresi, seperti dukungan organisasi, kompensasi, *person organization-fit* (Santosa, 2014:8). *Standar Error of Estimate* (SEE) pada regresi step kedua sebesar 1.77766, dimana makin besar nilai SEE akan membuat model regresi yang digunakan dalam penelitian ini semakin tepat dalam memprediksi variabel komitmen organisasi pada karyawan CV. Gema Insan Mandiri Semarang.

7. Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis Jalur (*Path Analysis*) bertujuan untuk menguji pengaruh variabel intervening.

1. Path Regresi Model 1

Model 1 R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.532 ^a	.283	.248	2.31167

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

2. Path Regresi Model 2

Model 2 R Square

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.583	.555	1.77766

a. Predictors: (Constant), Y1, X1, X3, X2

Berdasarkan table di atas dapat disusun persamaan sebagai berikut:

$$Y1 = 0,110X1 + 0,097X2 + 0,531X3 + e1$$

$$Y2 = 0,169X1 - 0,98X2 + 0,048X3 + 0,496Y1 + e2$$

Persamaan di atas terdapat simbol e1 dan e2 yang menunjukkan jumlah *variance* variabel kepuasan kerja karyawan (Y1) dan variabel komitmen organisasi (Y2)

yang tidak dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, dan karakteristik pekerjaan. Besarnya nilai e1 dan e2 dapat dihitung dengan rumus $e = \sqrt{1 - R^2}$, untuk nilai R² dapat melihat tabel 4.20 dan tabel 4.21, maka $e1 = \sqrt{1 - 0.283^2} = 0.95$, dan $e2 = \sqrt{1 - 0.583^2} = 0.81$. Berdasarkan perhitungan persamaan kedua model regresi tersebut, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

$$Y1 = 0,110X1 + 0,097X2 + 0,531X3 + 0.95$$

$$Y2 = 0,169X1 - 0,098X2 + 0,048X3 + 0,496Y1 + 0.81$$

E. Kesimpulan

- H1 : Berdasarkan tabel 4.22. diperoleh t hitung < t tabel pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) 0.856 < 1.998 dengan taraf signifikansi 0,395 > 0,05. Dari output tersebut dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 1 ditolak**, yaitu gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H2 : Berdasarkan tabel 4.22 diperoleh t hitung < t tabel pada variabel karakteristik individu sebesar 0.640 < 1.998 dengan taraf signifikansi 0,525 > 0,05. Dari output tersebut dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 2 ditolak**, yaitu karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H3 : Berdasarkan tabel 4.22. diperoleh t hitung > t tabel pada variabel karakteristik pekerjaan sebesar 5.649 > 1.998 dengan taraf signifikansi 0,000 < 0,05, karena t hitung > t tabel dan taraf signifikansi kurang dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 3 diterima** yaitu karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
- H4 : Berdasarkan tabel 4.23. diperoleh t hitung > t tabel pada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) 2.220 > 1.998 dengan taraf signifikansi 0,030 < 0,05. Dari output tersebut dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 4 diterima**, yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H5 : Karakteristik individu (X2) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y2). Berdasarkan tabel 4.23. diperoleh t hitung < t tabel pada variabel karakteristik individu sebesar -1.091 < 1.998 dengan taraf signifikansi

0,279 > 0,05. Dari output tersebut dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 5 ditolak**, yaitu karakteristik individu tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

- H6 : Berdasarkan tabel 4.23. diperoleh t hitung < t tabel pada variabel karakteristik pekerjaan sebesar $0,705 < 1,998$ dengan taraf signifikansi $0,483 > 0,05$, karena t hitung < t tabel dan taraf signifikansi lebih dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 6 ditolak** yaitu karakteristik pekerjaan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.
- H7 : Berdasarkan tabel 4.23. diperoleh t hitung > t tabel pada variabel kepuasan kerja karyawan sebesar $6,569 > 1,998$ dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$, karena taraf signifikansi kurang dari 0,05 dapat disimpulkan bahwa **Hipotesis 7 diterima** yaitu kepuasan kerja karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

F. Saran

a. Implikasi Kebajikan

Berdasarkan hasil pembahasan, maka saran mengenai implikasi kebajikan yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah bagi instansi, hasil penelitian ini dapat membantu untuk mengetahui tingkat gaya kepemimpinan transformasional, karakteristik individu, dan karakteristik pekerjaan terhadap komitmen organisasi melalui kepuasan kerja karyawan pada organisasi atau perusahaan.

G. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, berupa :

- Sampel penelitian yang menggunakan satu perusahaan. Penelitian yang sama dengan menggunakan beberapa perusahaan dengan menggunakan organisasi pemerintahan maupun swasta mungkin akan menunjukkan hasil yang berbeda dan bias membuat perbandingan komitmen organisasi pada perusahaan lain.
- Pengukuran kuesioner melalui *self evaluation*, berarti bahwa setiap responden mengevaluasi dirinya masing-masing, sehingga mungkin saja masih menghasilkan respon bias dan mempengaruhi analisis data.

- Dalam penyebaran kuesioner, peneliti melakukan penyebaran kuesioner secara personal. Hal ini menjadikan koordinasi pengumpulan kuesioner jadi kurang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bhuiyan, S. N. and Menguc, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guest worker, sales setting. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 1-11.
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, Agus. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 10 (2): 124-135.
- Bruns, Gardner and Strough, 2002. kepemimpinan transformasional, karakteristik lingkungan terhadap kepuasan kerja.
- Castro, M. and Martin, N. 2010. The Relationship between Organisational Climate and Employee Satisfaction in a South African Information and Technology Organisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36 (1).
- Darvish, Hassan., Faezeh Rezaei. 2011. The Impact Of Autentic Leadership On Job Satisfaction And Team Commitment. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 6 (3), pp: 421-436
- Dewi, Wirmaya Matalia Putu. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, Vol. 6 (2): h: 177-185
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giritli, Heyecan., Begum Sertyesilisik., Basak Horman. 2013. An investigation into job satisfaction and organizational commitment of construction personnel. *Global Advanced Research Journal of Social Science (GARJSS)*. Vol. 2 (1), pp: 001-011
- Hasan, Lenny. 2012. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Dinas Perindustrian Perdagangan

- Pertambangan Dan Energi Kota Padang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.3 (1): h: 57-92
- Hasibuan, Malayu. H. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Iqbal, Muhammad. 2012. Impact of Job Satisfaction and Job Control on Organizational Commitment: A Case Study of Air Traffic Controllers of Pakistan Civil Aviation Authority. *Journal of Managerial Sciences*. Vol.6(2), pp: 139-154
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE Press.
- Harrison, J. Kline dan Hubbard, Russell. 1998. Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, Vol.138, No. 5, pp. 609-623.
- Kadek Sintha Dewi (2013). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Komitmen Organisasi Pada PT. KPM
- Kirom, Bahrul. 2010. *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung : Pustaka Reka Cipta.
- Kuuruzum, A., Cetin, E.I. dan Irmak, S. 2009. Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry, *Journal of Tourism Review*, Vol. 64, No. 1, pp. 4-16.
- Lamidi. 2009. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderating Kepuasan Kerja Pegawai Rumah Sakit Swasta di PKUMuhammadiyah Surakarta. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.9 (1): h: 12-22
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: PT.Prasetia Widia Pratama Mayer,
- Muhamad Reza Asgary, Asistent professor, Departement, college of Management & Accounting, Islamic Azad University, theran, Iran. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Karyawan untuk Kualitas Pelayanan di Cabang Bank Melli.
- Ni Made Dwi Puspitawati I Gede Riana (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan.
- P. Jhon., Natalie. J. Allen. 1991. A ThreeComponent Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, Vol.1 (1), pp: 61-89
- Purnomo, Heru., Muhammad Cholil. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Motivasi Kerja Pada Karyawan Administratif di Universitas Sebelas Maret Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol.4(1): h: 27-35
- Raharjo, Toto Susilo., Durrotun Nafisah. 2006. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen organisasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Kabupaten kendal dan Departemen Kota semarang.
- Rendi Mahardhika Moses, Endang Siti Astuti, Moh Soe'loed Hakam (2014). Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap prestasi Kerja Karyawan (studi pada karyawan PT.Inti Bara Mandiri Tuban).
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Subyantoro, Arief. 2009. Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi, dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi KUD di kabupaten Sleman). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11 (1).
- Susana, Erni. 2009. Karakteristik Individu dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Bank Syariah. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 13 (3): 534-548.
- Tri Mulyanti pada tahun 2011, dengan judul skripsi : "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karawang".