PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KANTOR PUSAT PT PERKEBUNAN NUSANTARA VI JAMBI

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana

Oleh:
Ira Safrianti
NIM. C1B018149

PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JAMBI
2022

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	:	Ira Safrianti
Nomor Anggota	:	C1B018149
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis
Program Studi	:	Manajemen
Judul Skripsi	:	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI Jambi

Dengan ini menyatakan:

1. Skripsi ini adalah karya asli penulis, selama proses penulisan tidak melakukan kegiatan plagiat atas karya ilmiah orang lain, semua petikan yang saya ajukan dalam skripsi ini sesungguhnya ada dan disiapkan dengan kaedah ilmiah penulisan.
2. Bila dikemudian hari didapati ketidaksesuaian sebagaimana pada poin (1) maka saya siap menerima sanksi berupa pencabutan gelar kesarjanaan yang saya telah peroleh.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Jambi, November 2022

Ira Safrianti
C1B018149

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Dengan ini pembimbing skripsi dan Ketua Program Studi Manajemen menyatakan bahwa Skripsi yang disusun oleh:

Nama	:	Ira Safrianti
Nomor Anggota	:	C1B018149
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis
Program Studi	:	Manajemen
Judul Skripsi	:	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI Jambi

Telah disetujui dan disahkan sesuai dengan prosedur, ketentuan dan kelaziman yang berlaku pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.

Jambi, November 2022

Dosen Pembimbing I	Dosen Pembimbing II
Dr. Drs.Edward, M.S.	Fitri Chairunnisa, S.E.,M.M.
NIP. 195804181987011001	NIP. 198805082018032001

Ketua Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

Dr. Musnaini, S.E., M.M.
NIP. 197706172006042001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini telah dipertahankan dihadapan Panitia Penguji Komprehensif dan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 21 Desember 2022

Jam : 10.30 – 12.00 WIB

Tempat : Ruang Ujian Skripsi FEB

PANITIA PENGUJI

Jabatan	Nama	Tanda Tangan
Ketua Penguji	Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc	
Penguji Utama	Hj. Rts. Ratnawati, S.E., M.M.	
Sekretaris Penguji	Drs. Rohman Wilian, M.Si., CPRM, CPGAM, CPSE, CIAP, CITAP	
Anggota Penguji	Dr. Drs. Edward, M.S.	
Anggota Penguji	Fitri Chairunnisa, S.E., M.M.	

Disahkan Oleh:

Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi	Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi
Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc NIP. 196702151993032004	Dr. H. Junaidi, S.E., M.Si NIP. 196706021992031003

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil"alamin segala puji dan syukur di panjatkan kehadirat Allah SWT. Yang mana dalam menyelsaikan proposal skripsi ini penulis selalu diberikan kesehatan dan kekuatan, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Disamping itu, tidak lupa shalawat dan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW. Yang telah telah mengajari suri tauladan, yang mana telah membawa kita dari zaman jahiliyah ke zaman modern. Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI Jambi". Penyusunan skripsi ini sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh penulis dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.

Dalam penyusunan Skripsi ini, penulis menyadari bahwa Penulis tidak akan berhasil dan sukses tanpa arahan, bimbingan, saran, nasehat, dan dukungan dari berbagai pihak. Kemudian, izinkan penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Dr. Drs. Edward, M.S. dan Ibu Fitri Chairunnisa, S.E., MM. sebagai pembimbing skripsi yang luar biasa dan telah berkenan meluangkan waktunya, dengan pengertian, perhatian, pengalaman, pelajaran, tantangan, kesempatan, kepercayaan tinggi dan kesabaran membimbing Penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.

Pada kesempatan ini juga perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terima kasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Sutrisno, M.Sc., Ph.D selaku Rektor Universitas Jambi dan Jajarannya.
2. Bapak Dr. Junaidi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi dan Jajarannya.
3. Ibu Dr. Zulfina Adriani, S.E., M.Sc. selaku Ketua Jurusan Manajemen sekaligus sebagai Ketua Penguji Sidang Skripsi Penulis dan Ibu Dr. Sry Rosita, S.E., M.M. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

4. Ibu Dr. Musnaini, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
5. Ibu Sylvia Kartika Wulan B., S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik luar biasa yang tiada henti memberi nasihat, motivasi dan dukungan setiap pilihan serta keputusan yang diambil Penulis.
6. Kepada SEVP *Busines Support,* Kepala Bagian SDM, dan seluruh Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI yang telah mengizinkan penulis untuk melaksanakan penelitian di perusahaan tersebut.
7. Ibu Hj. Rts. Ratnawati, S.E., M.M. selaku Penguji Utama Sidang Skripsi Penulis. Bapak Drs. Rohman Wilian, M.Si Selaku Sekretaris Penguji Sidang Skripsi Penulis.
8. Bapak dan Ibu dosen yang telah memberikan ilmunya kepada penulis selama kuliah di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan BisniS Universitas Jambi.
9. Seluruh staf akademik Jurusan Manajemen dan Tata Usaha Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi.
10. Kepada seluruh pihak yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skrpisi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan Skripsi ini belum sempurna karena keterbatasan pengetahuan, wawasan dan Pengalaman yang penulis miliki. Untuk itu penulis mengharapkan Saran dan Kritik yang membangun dari semua pihak demi kesempurnaan Skripsi ini, dan semoga Skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri maupun mereka yang membacanya. Atas kritik dan saran penulis ucapkan Terima kasih.

Jambi, November 2022

Peneliti

LEMBAR PERSEMBAHAN

1. Ayahanda Sakino dan Ibunda Wiji Lestari selaku orang tua yang tidak pernah berhenti memberikan doa, kasih sayang serta perhatiannya kepada penulis. Penulis sangat bersyukur memiliki kedua orang tua yang sangat menyayangi serta selalu memberikan dukungan moril dan materil kepada penulis selama masa perkuliahan.
2. Kakak dan kakak ipar penulis, Ririn Indriati dan Sugeng Widodo. Terimakasih telah menjadi penyemangat, tempat belajar serta menjadi motivasi bagi penulis untuk tidak berputus asa dan tetap berjuang menyelesaikan Pendidikan ini.
3. Keponakan penulis Faida Annaila, si cerewet dan lucu terimakasih sudah menjadi penghibur disaat penulis lagi bersedih, terimakasih sudah menjadi *moodbooster* penulis.
4. Feni Rosita, Ainun Jariah, Septia Nurul Istiqamah, Utari Dian Arsanti, Serli Yuwana, Wahyu Febriansyah, Ikhsan, Yossi Restu D., Sigit Purwaginanjar dan Saleh Umar Sodik keluarga kedua penulis, saudara susah senang penulis, terimakasih telah memberikan dukungan kepada penulis sehingga penulis memiliki semangat lebih dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Unit Kegiatan Mahasiswa Entrepreneur Mahasiswa, rumah orange ku, tempat penulis berproses, terimakasih telah memberikan wadah bagi penulis dalam berproses dan berkembang.
6. Teman-teman kelas R-008 Manajemen 2018, teman-teman konsentrasi SDM terimakasih telah membersamai.
7. Terakhir kepeda diri sendiri Ira Safrianti terimakasih telah mampu melewati semua ini, terimakasih untuk tidak menyerah dengan keadaan, dan mampu menemukan cara menguatkan diri untuk berusaha menyelesaikan segala sesuatu yang telah dimulai. *I'm So Proud of You ira.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan gambaran kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasioal terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi, menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi, menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel dengan rumus dari Yamane yaitu sebanyak 67 responden dari total populasi sebesar 206 karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner dengan skala *likert,* pengujian validitas, reliabilitas dan uji hipotesis. Metode analisis data yang digunakan yaitu alat bantu pengolahan data berupa *software* smartPLS 4.0 *for Windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemipinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Oleh karena itu, disarankan kepada pimpinan di kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI untuk lebih sering melakukan pelatihan terhadap karyawan serta diharapkan dapat meningkatkan dan memperhatikan kesejahteraan para karyawan dengan memperhatikan system *reward* kerja, sehingga dapat tercipta komitmen karyawan yang baik. Dengan begitu hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan akan maksimal. Disarankan kepada karyawan untuk mengeluarkan potensi dan kemampuan yang dimiliki supaya menghasilkan pekerjaan yang maksimal.

Kata Kunci: *kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi, kinerja karyawan*

ABSTRACT

The purpose of this research was describe the description of transformational leadership, transactional leadership, organizational commitment and employee's performance, to analyze the effect of transformational leadership style on employee's performance, to analyze the effect of transactional leadership style on employee's performance, to analyze the effect of organizational commitment on employee's performance, to analyze the effect of transformational leadership on organizational commitment, to analyze the effect of transformational leadership on employee's performance mediated by organizational commitment, to analyze the effect of transactional leadership on employee's performance mediated by organizational commitment at the headquarters of PT. Perkebunan Nusantara VI. This research was using a sampling method with formulas by Yamane, such as 67 respondents form 206 employees. Data collection was carried out by distributing questionnaires with a Likert scale, testing validity, reliability and hypothesis testing. Data analysis method had done by using so SmartPLS 4.0 software for windows. The results of the research showed that: transformational leadership gave a negative and not significant impact to employee's performances, transactional leadership gave a positive and significant impact to employee's performances, organization's commitment gave a positive and significant impact to employee's performances, transformational leadership gave a positive and significant impact to organization's commitment, transactional leadership gave a positive and significant impact to organization's commitment, transformational leadership gave a positive but not significant impact to employee's performance by organization's commitment; and transactional leadership gave a positive and significant impact to employee's performances by organization's commitment. Therefore, a suggestion was likely be given to the leaders at PT Perkebunan Nusantara VI to to conduct training more often employee's and are expected to improve and pay attention to the welfare of employee's by paying attention to the work reward system, so that good employee commitment can be created. That way the work produced by employees will be maximized. It is recommended that employee's are expected to bring out their potential and abilities in order to produce maximum work.

Keywords: *transformational leadership, transactional leadership, organization's commitment, employee's performance*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH i
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI iii
KATA PENGANTAR iv
LEMBAR PERSEMBAHAN vi
ABSTRAK vii
ABSTRACT viii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xv
DAFTAR LAMPIRAN xvi
BAB I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan masalah 11
1.3 Tujuan 13
1.4 Manfaat Penelitian 13
BAB II KAJIAN PUSTAKA
2.1 Kinerja Karyawan 15
2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan 15
2.1.2 Arti pentingnya Kinerja 16
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja 17
2.1.4 Indikator Kinerja 19
2.2 Kepemimpinan 20
2.2.1 Pengertian Kepemimpinan (Leadership) 20
2.2.2 Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi 21
2.2.3 Ciri-Ciri Pemimpin 22
2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional 23
2.3.1 Arti Penting Gaya Kepemimpinan Transformasional 23
2.3.2 Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional 23

2.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional 24
2.4.1 Arti Penting Gaya Kepemimpinan Transaksional 24
2.4.2 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpian Transaksional 25
2.5 Komitmen Organisasi 26
2.5.1 Arti Penting Komitmen Organisasi 26
2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi 27
2.5.3 Dimensi Komitmen Organisasi 28
2.6 Hubungan Antar Variabel 29
2.6.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan 29
2.6.2 Hubungan Kepemimpinan Transaksional Dengan Kinerja Karyawan . 30
2.6.3 Hubungan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan 32
2.6.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi 33
2.6.5 Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Komitmen Organisasai 35
2.6.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening 36
2.6.7 Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening 36
2.7 Penelitian Terdahulu 37
2.8 Kerangka Berfikir 41
2.9 Hipotesis 41
BAB III METODE PENELITIAN
3.1 Rancangan Penelitian 43
3.2 Populasi dan Sampel 43
3.2.1 Populasi 43
3.2.2 Sampel 44
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran 44
3.4 Sumber Penelitian 48
3.4.1 Data Primer 48

3.4.2 Data Sekunder 48
3.5 Teknik Pengumpulan Data 48
3.5.1 Angket (Quistionnare) 48
3.5.2 Dokumentasi 48
3.5.3 Wawancara (*Interview*) 48
3.6 Metode Analisis Data 49
3.6.1 Analisis Deskriptif 49
3.6.2 Uji Instrumen 51
BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK
4.1 Profil PT. Perkebunan Nusantara VI 55
4.2 Visi dan Misi PT Perkebunan Nusatara VI 56
4.3 Struktur Organisasi 57
4.4 Tata Kelola Perusahaan 58
4.4.1 Dewan Komisaris 58
4.4.2 Direksi 59
4.5 Aspek Sumber Daya Manusia 60
4.5.1 Jumlah karyawan dan Pengembangan Kompetensi 60
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN
5.1 Karakteristik Responden 62
5.1.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin 62
5.1.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia 62
5.1.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Divisi 63
5.1.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja 64
5.1.5 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir 65
5.2 Deskripsi Variabel Penelitian 65
5.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional 66
5.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional 67
5.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi 68
5.2.4 Analisi Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan 70
5.3 Analisis Data 72
5.3.1 Outer Loading 72

5.3.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural) 80
5.4 Pengujian Hipotesis 82
5.4.1 Keterikatan Langsung 84
5.4.2 Keterikatan yang dimediasi 85
5.5 Pembahasan 86
5.5.1 Gambaran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan 86
5.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi 88
5.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi 89
5.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan 89
5.5.5 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan 90
5.5.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan 91
5.5.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening 92
5.5.8 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening 92
BAB VI PENUTUP
6.1 Kesimpulan 94
6.2 Saran 96
DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja PT. Perkebunan Nusantara VI Tahun 2017-2021 5
Tabel 1. 2 Hasil Pra Survei Variabel Kepemimpinan Transformasional..... 7
Tabel 1. 3 Hasil Pra Survei Variabel Kepemimpinan Transaksional..... 8
Tabel 1. 4 Data Tingkat Absensi Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI Tahun 2021 10
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu 37
Tabel 3. 1 Definisi Operasional 45
Tabel 3. 2 Skala Pengukuran Instrumen 49
Tabel 3. 3 Rentang Pengklasifikasian Variabel 50
Tabel 4. 1 Uraian Karyawan Berdasarkan Jabatan 60
Tabel 4. 2 Uraian Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan..... 61
Tabel 4. 3 Uraian Pembinaan Dan Pengembangan Karyawan 61
Tabel 5. 1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin..... 62
Tabel 5. 2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia 63
Tabel 5. 3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Divisi..... 63
Tabel 5. 4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja..... 64
Tabel 5. 5 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir..... 65
Tabel 5. 6 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) 66
Tabel 5. 7 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)..... 67
Tabel 5. 8 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z) 69
Tabel 5. 9 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)..... 70
Tabel 5. 10 Outer Loading Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Kepemimpinan Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan 73
Tabel 5. 11 Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan Setelah Di Kalkulasikan Ulang 75

Tabel 5. 12 *Cross Loading* Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi Dan Variabel Kinerja Karyawan 77
Tabel 5. 13 Average Variance Extracted, Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha Sebelum Modifikasi 79
Tabel 5. 14 Average Variance Extracted, Composite Reliability Dan Cronbach's Alpha Setelah Modifikasi 79
Tabel 5. 15 R-Square..... 81
Tabel 5. 16 Result For Inner Weights Hypothesis Research 83

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual 41
Gambar 4. 1 PT Perkebunan Nusantara VI 55
Gambar 4. 2 Logo PT Perkebunan Nusantara VI 56
Gambar 4. 3 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara VI 57
Gambar 5. 1 Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan 72
Gambar 5. 2 Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan Setelah Di Kalkulasikan Ulang 75
Gambar 5. 3 *Bootstrapping* Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Kepemimpinan Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi Dan Variabel Kinerja Karyawan 82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden
Lampiran 3 *Output* SmartPLS
Lampiran 4 Surat Keterangan Penelitian

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja yang baik adalah kinerja yang sesuai dengan standar ketentuan perusahaan dan mendukung suksesnya tujuan perusahaan. Menurut Suryo Adi (2012) Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Pentingnya hasil perbandingan tersebut dapat digunakan oleh perusahaan dalam menilai keberhasilan tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Maka dari itu Kinerja karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi suatu kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2002:109), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu pengalaman, sikap dan kepemimpinan. Menurut Mangkuprawira (2007:155-156) menjelaskan ada 5 faktor yang dapat menjadi pengaruh kinerja, yaitu faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor system dan faktor kontekstual. Sementara menurut Sastrohadiwiryo (2005:235), pada umumnya unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam proses penilaian kinerja karyawan adalah kesetiaan, prestasi kerja ketaatan, kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan kepemimpinan. Semua itu bisa dijadikan suatu indikator kinerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:189-193) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Simanjuntak (2005:67) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional yang dimiliki oleh setiap individu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Luthans komitmen organisasi adalah keinginan yang kuat untuk menjadi anggota dalam suatu kelompok dan kemauan usaha tinggi untuk suatu organisasi serta suatu keyakinan tertentu dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Komitmen yang dimiliki karyawan terhadap suatu organisasi sangat diperlukan supaya kinerja organisasi dapat lebih efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam hal ini komitmen karyawan akan terbentuk apabila organisasi juga memiliki komitmen terhadap karyawannya. Organisasi dan karyawan secara bersama-sama menciptakan keadaaan yang kondusif untuk mencapai komitmen organsiasi.

Selain komitmen organisasi, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan bisa dikatakan sebagai inti dalam suatu perusahaan. Untuk menjalin hubungan kerjasama yang baik antara pemimpin dan karyawan, kedua belah pihak haruslah saling mengerti kepentingan masing-masing dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu memiliki kemampuan yang dapat membaca keadaan yang sedang dihadapi serta menyesuaikan gaya kepemimpinan yang dimiliki secara fleksibel supaya mampu memenuhi tuntutan keadaan yang dihadapi. Robbins (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan. Menurut Martoyo (dalam Harun Samsuddin, 2018) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang supaya mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Pada dasarnya seorang pemimpin memiliki cara kepemimpinannya masing-masing dalam memimpin bawahannya, dalam hal ini sering disebut dengan gaya kepemimpinan. Ada banyak sekali gaya kepemimpinan, hal tersebut tergantung dengan diri masing-masing pemimpin, dimana seorang pemimpin harus mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang tepat supaya dapat mengelola karyawannya dengan baik. Menurut Alkhatani (2016) gaya kepemimpinan yang berbeda tergantung pada lingkungan organisasi, jadi tidak ada satu gaya kepemimpinan yang lebih unggul dari yang lain, tetapi kapasitas kecerdasan emosional seorang pemimpin sangat penting dalam memastikan bahwa gaya

kepemimpinan seorang pemimpin diterima secara seluruh karyawan dan secara efektif meningkatkan komitmen organisasi.

Dalam hal ini peneliti memilih konsep kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Dimana kepemimpinan transaksional berdasarkan pada pertukaran antara pemimpin dan bawahannya, yaitu berupa penghargaan apabila kinerja karyawan bagus dan hukuman apabila kinerja karyawan buruk. Sedangkan kepemimpinan transformasional pemimpin mengembangkan dan mengarahkan bawahannya atas potensi dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Wijayanto (2012:176), Kepemimpinan Transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma. Menurut Bass (Yukl, 2010:313), kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Sedangkan kepemimpinan transaksional menurut Robbins dan Judge (2009) adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka pada arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas.

Untuk lebih memaksimalkan peran pemimpin, maka pemimpin harus dapat memotivasi dengan mempersoalkan bagaimana caranya mendorong semangat kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilanya untuk mewujudkan tujuan organisasi. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan bawahan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu bawahan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan dapat dilihat dalam penelitian yang dilakukan oleh Azimatun dkk (2020) yang mendapatkan hasil bahwa ada hubungan positif yang sangat signifikan antara gaya

kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan, artinya semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dimilliki oleh perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Armansyah (2020) dengan hasil kepemimpinan transaksional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang artinya bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transaksional yang dimiliki maka akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan tersebut.

Dua gaya kepemimpinan ini akan menjadi sumber terbentuknya pola hubungan antar pribadi dalam perusahaan yang akan menciptakan iklim dalam perusahaan. hal ini akan menentukan dinamika karyawan di dalam perusahaan yang akan membawa perusahaan kepada tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ini akan mempengaruhi iklim perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Dengan kepemimpinan yang efektif maka komitmen organisasi dapat pula dijaga. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan keuntungan kepada perusahaan karena karyawan bekerja lebih produktif dan stabil. Apabila perusahaan tidak mampu menjaga komitmen dalam organisasi maka yang akan terjadi adalah karyawan memiliki keinginan untuk berpindah ke perusahaan yang lain.

Penelitian yang dilakukan oleh I Gede dkk (2020) mengemukakan bahwa dalam tercapainya tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada peralatan modern, sarana dan prasarana, tetapi justru pada manusia yang melaksanakan pekerjaan tersebut. Berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan memerlukan kinerja karyawan yang mendukung visi dan misi perusahaan. terutama dari para pemimpin perusahaan selaku pembuat kebijakan. Diterapkannya gaya kepemimpinan transformasional yang baik maka akan mendorong terciptanya kinerja karyawan yang lebih baik. Selain karyawan yang juga harus memiliki komitmen organisasi yang baik, dimana merupakan sikap karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dan terlihat dalam upaya mencapai misi, nilai dan tujuan organisasi. Sehingga Ketika komitmen organisasi yang baik

maka pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan terhadap kinerja karyawan yang dihasilkan akan meningkat.

PT Perkebunan Nusantara yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara dengan 14 unit usaha, 8 Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan jumlah total kapasitas produksi 305 ton TBS per jam, 1 pabrik karet remah (CRF) dengan kapasitas pengolahan 20 ton karet kering per hari, 2 pabrik teh dengan kapasitas pengolahan 125 ton daun basah per hari, dan 2 mesin teh celup dengan kapasitas 1 mesin teh celup dengan kecepatan 150 boks per jam atau 2,5 boks per menit. Bahan baku yang digunakan dalam pengolahan pabrik, selain diperoleh dari hasil panen perkebunan sendiri, perusahaan juga membeli Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit, Bahan Olah Karet (Bokar), dan pucuk daun teh dari petani pekebun di sekitar lokasi keberadaan perusahaan. Sebagai realisasi dari upaya pemekaran wilayah, PTPN VI saat ini memiliki anak perusahaan, yaitu: PT. Bukit Kausar PT. Alam Lestari Nusantara PT. Mendahara Agrojaya Industri. Dalam hal ini penelitian akan melakukan penelitian di PT Perkebunan Nusantara VI kantor pusat yang terletak di Jalan Lingkar Barat Pall 10 Kota Baru, Kota Jambi, Jambi.

Data mengenai target kinerja PT. Perkebunan Nusantara VI dapat dilihat pada tabel kinerja berikut:

Tabel 1. 1

Kinerja PT. Perkebunan Nusantara VI Tahun 2017-2021

Tahun	Target	Realisasi	Pencapaian Target (%)
2017	120.282	28.075	23,34%
2018	34.192	109.679	320,77%
2019	117.794	75.060	63,72%
2020	152.204	4.185	2,75%
2021	24.292	73.751	303,60%

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VI (diolah tahun 2022)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja PT. Perkebunan Nusantara VI dari tahun 2017-2021 mengalami fluktuatif. Dari data terlihat bahwa pencapaian target kinerja perusahaan hanya tercapai pada tahun 2018 dan 2021 yaitu sebesar 320,77% dan 303,60%, sedangkan pada tahun 2017,2019 dan 2020

tidak tercapai target yang telah ditentukan. Hal ini menandakan masih belum optimalnya kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara VI.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan pada saat melakukan pekerjaannya, untuk mengukur kinerja dapat dilakukan dengan cara melihat dimensi-dimensi kinerja karyawan, dimana kriteria dimensi kinerja karyawan menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2011) adalah kuantitas, kualitas, ketepatan, kehadiran dan kemampuan berkerja sama.

Pembahasan kinerja tidak terlepas dari kepemimpinan, secara teori bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain kemampuan, pengetahuan, desain kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Dalam konteks ini peneliti tertarik dengan kepemimpinan, dimana kepemimpinan ini terbagi menjadi banyak gaya, tetapi peneliti tertarik dengan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional.

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka dapat memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Menurut Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu: pengaruh idealisasi, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual dan peninjauan individual. Menurut Robbins dan Judge (2009) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka pada arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Menurut Robbins & Judge (2009:91) dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional adalah imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif dan manajemen eksepsi pasif.

Tabel 1. 2

Hasil Pra Survei Variabel Kepemimpinan Transformasional

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pemimpin saya memberikan visi dan misi, serta memberikan respek dan kepercayaan terhadap bawahannya	0	0	3	6	1
2	Saya percaya dengan pimpinan saya sekarang	0	1	2	5	2
3	Pemimpin saya selalu mengkomunikasikan visi misi perusahaan	0	0	4	5	1
4	Pemimpin saya mampu meningkatkan kreatifitas dan kecerdasan bawahannya	0	0	5	3	2
5	Pemimpin bisa menempatkan diri dengan baik kepada karyawan	0	1	2	4	3
Total		0	2	16	23	9
Presentase (%)		0	4	32	46	18
Keterangan: STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, CS = Cukup Setuju, S = Setuju, SS = Sangat Setuju						

Sumber Hasil Pra Survei PT Perkebunan Nusantara VI

Berdasarkan Tabel 1.2, dapat dilihat dari hasil pra survei mengenai kepemimpinan transformasional bahwa respon dari karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI menjawab dengan Cukup Setuju dengan presentase 32%, jawaban Setuju sebesar 46% dan jawaban sangat setuju 18%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di PT Perkebunan Nusantara VI dapat dibilang cukup baik. Tetapi ada 4% dengan jawaban tidak setuju mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI belom optimal.

Tabel 1. 3

Hasil Pra Survei Variabel Kepemimpinan Transaksional

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pemimpin saya memberikan pedoman kerja kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan	0	1	2	6	1
2	Pemimpin saya melakukan Tindakan perbaikan atas kesalahan yang karyawan telah lakukan	0	1	1	7	1
3	Pemimpin saya memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang karyawan lakukan	0	1	1	8	0
4	Pemimpin saya memberikan imbalan jika karyawan mampu melaksanakan pekerjaan yang telah diperintahkan dengan baik	0	2	5	2	1
Total		0	5	9	23	3
Presentase (%)		0	13	23	58	8
Keterangan: STS = Sangat Tidak Setuju, TS = Tidak Setuju, CS = Cukup Setuju, S = Setuju, SS = Sangat Setuju						

Sumber Hasil Pra Survei PT Perkebunan Nusantara VI

Berdasarkan Tabel 1.3, dapat dilihat dari hasil pra survei mengenai kepemimpinan transaksional bahwa respon dari karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI menjawab dengan Cukup Setuju dengan presentase 23%, jawaban Setuju sebesar 58% dan jawaban sangat setuju 8%. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di PT Perkebunan Nusantara VI dapat dibilang cukup baik. Tetapi ada 13% dengan jawaban tidak setuju mengindikasikan

bahwa kepemimpinan transaksional di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI belom optimal.

Dari hasil pra survei yang penelitian lakukan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI menerapkan sistem pemberian penghargaan dan sanksi berbasis kompetensi, kinerja dan inovasi. Dimana untuk penghargaan sendiri diberikan berupa kenaikan gaji, promosi jabatan dan kenaikan golongan, sedangkan untuk sanksi berupa surat teguran, pengurangan gaji dan PHK. Tetapi masih terdapatnya kekurangan lain dalam kepemimpinan di Kantor Pusat PT Perkebuanan Nusantara VI yaitu kurangnya koordinasi antara pimpinan dan bawahan sehingga mengakibatkan banyaknya pekerjaan yang tertunda dan tertimbun. Menurut Silalahi (2002) koordinasi yang tepat akan memotivasi karyawan sehingga menimbulkan antusias yang tinggi pada karyawan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Jadi koordinasi pemimpin yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh hasil kinerja yang optimal.

Dalam mendukung kinerja yang optimal dari setiap karyawan, perusahaan berupaya untuk mengarahkan para karyawan untuk bisa mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan perusahaan, dibutuhkan adanya komitmen dari setiap karyawan terhadap perusahaan. Komitmen tersebut yang ditunjukkan dengan sikap dan perilaku karyawan disaat mereka bekerja untuk kemajuan perusahaan.

Mempunyai karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan sudah pasti menjadi keinginan setiap perusahaan. karyawan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kemajukan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan adanya komitmen karyawan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerajaannya dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen. Karyawan yang terlibat biasanya bekerja dengan loyal untuk perusahaan. mereka bekerja dengan sebaik-baiknya agar dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan juga waktu pada pekerjaannya, sehingga apa yang mereka lakukan sesuai dengan harapan perusahaan.

Menurut Allen dan Mayer dalam Muhammad Busro (2018:75) komitmen organisasi menurut perwujudan dari kerelaan, kesadaran dan keikhlasan seseorang

untuk terikat dan selalu dalam organisasi yang digambarkan dengan besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi dan tujuan bersama. Menurut Allen dan Mayer dalam Busro (2018:78) terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative.

Dalam penelitian pendahuluan yang dilakukan, karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI terindikasi terdapat permasalahan loyalitas. Hal ini terlihat dari data tingkat absensi karyawan bahwa banyaknya karyawan yang terlambat bahkan tidak masuk bekerja, sehingga membuat pekerjaan tertunda. Berikut data tingkat absensi karyawan Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI:

Tabel 1. 4

Data Tingkat Absensi Karyawan Kantor Pusat

PT Perkebunan Nusantara VI Tahun 2021

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Hari Kerja	Jumlah (orang)			Tingkat Absensi (%)
			Terlambat	Absen	Cuti/Sakit	
Januari	206	20	52	14	25	0,34
Februari	206	19	28	6	17	0,15
Maret	206	22	32	8	21	0,18
April	206	21	36	10	24	0,23
Mei	206	18	43	9	23	0,24
Juni	206	22	38	7	19	0,15
Juli	206	21	26	9	24	0,21
Agustus	206	20	34	8	20	0,19
September	206	22	39	11	15	0,24
Oktober	206	20	41	8	17	0,19
November	206	22	48	7	23	0,15
Desember	206	23	64	11	27	0,23
Rata-rata						0,21

Sumber: Data SDM PT. Perkebunan Nusantara VI Tahun 2021

Dari data diatas terlihat tingginya presentase tingkat keterlambatan dan absensi karyawan. Tingkat keterlambatan tertinggi yaitu di bulan Januari sebesar 52 orang dan Desember sebanyak 64 orang. Tingkat absensi dari bulan Januari sampai Desember 2021 dengan rata-rata 0,21% dengan tingkat absensi terbesar terjadi bulan Januari 2021 yaitu 0,34% dengan jumlah absensi sebanyak 14 orang. Hal ini disebabkan karyawan kurang disiplin dan menyebabkan pekerjaan tertunda, yang seharusnya pekerjaan dapat terselesaikan hari itu tertunda dan menumpuk hal tersebut mempengaruhi kinerja karyawan. Dari tingginya tingkat keterlambatan dan absensi karyawan tersebut terlihat adanya indikasi permasalahan terkait komitmen organisasi di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI.

Kepemimpinan dan komitmen organisai memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Mempertimbangkan hal ini peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan dan komitmen organisasi termasuk komponen yang mempengaruhi kinerja karyawan. Adapun yang melatarbelakangi pemikiran tersebut dikarenakan kepemimpinan dan komitmen organisasi yang baik dan tinggi akan membuat kinerja menjadi meningkat. Berdasarkan hal tersebut maka dari itu peneliti tertarik untuk mengkaji lebih lanjut mengenai kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI ini dengan judul "*Pengaruh Kepemimpinan Transformasinoal Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI Jambi*".

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan hasil survei awal diketahui bahwa kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VI belum optimal karena dilihat dari Tabel 1.1 masih belum tercapainya target yang ditentukan, selama periode tahun 2017 sampai 2021 target hanya tercapai pada tahun 2018 dan 2021 dengan presentase yaitu sebesar 320,77% dan 303,60%. Hal ini akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh perusahaan. Salah satu faktor penyebabnya yaitu komitmen organisasi. Berdasarkan Tabel 1.4 diketahui bahwa tingginya presentasi tingkat keterlambatan

masuk kerja para karyawan yaitu dengan rata-rata 0,21%. Hal ini mengakibatkan pekerjaan banyak yang tertunda.

Selain komitmen organisasi faktor kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional diduga juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan survei awal yang telah dilakukan diketahui bahwa kurangnya koordinasi antara pimpinan dan bawahan sehingga mengakibatkan banyaknya pekerjaan yang tertunda dan tertimbun.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI?
2. Bagaimana kepemimpinan transformasioal mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI?
3. Bagaimana kepemimpinan transaksional mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI?
4. Bagaimana komitmen organisasi mempengaruhi kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI?
5. Bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI?
6. Bagaimana kepemimpinan transaksional mempengaruhi komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI?
7. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI?
8. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI?

1.3 Tujuan

1. Untuk mendeskripsikan gambaran kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasioal terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI
4. Untuk menganalisis pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI
5. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI
6. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI
7. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI
8. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh komitmen organisasi pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang bisa diambil dari adanya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
   a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan serta dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk bagian sumber daya manusia khususnya di bidang peningkatan kinerja karyawan.
   b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperbanyak kepustakaan dan menambah pengetahuan orang yang membaca dan juga dapat dijadikan

sumber informasi untuk peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan kinerja karyawan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

2. Bagi Peneliti

   Untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh dari Universitas Jambi dan menambah pengetahuan tentang berbagai macam masalah yang terjadi dalam suatu organisasi atau perusahaan terutama yang berhubungan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi dan sebagai pembelajaran bagi penulis sebagai tugas akhir.

3. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis

   Memberikan kontribusi akademis kepada berbagai pihak yang berminat dalam melakukan penelitian di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi pada umumnya untuk dapat dijadikan referensi dan menambah perbendaharaan perpustakaan

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual perfomance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mencapai prestasi dan hasil kerja yang maksimal, organisasi atau perusahaan memerlukan pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi. Dalam pelaksanaannya kinerja tidaklah instan, kinerja dilalui melalui proses. Kinerja didapat dari akumulasi perilaku-perilaku dari setiap bawahan. Pada biasanya kinerja digunakan untuk dasar penilaian karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2011) kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan dalam mengemban pekerjaannya. Wilson Bangun mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (job requirement). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (job standard). Selanjutnya Menurut Suryo Adi (2012) Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan. Menurut Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins menjelaskan bahwa kinerja karyawan yaitu suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

2.1.2 Arti pentingnya Kinerja

Setiap perusahaan atau organisasi tentunya berusaha untuk meningkatkan produktivitas kerja para karyawannya. Oleh karena itu peran seorang pemimpin sangat diperlukan untuk mencari cara dan solusi supaya menumbuhkan kinerja karyawan yang lebih baik untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala sesuatu yang ada di organisasi atau perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga jika terjadi masalah dapat terselesaikan dengan baik.

Moekijat (2007) menyatakan bahwa kinerja menggambarkan perasaan berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila seorang karyawan terlihat senang dengan pekerjaannya, optimis terhadap kegiatan dan tugas, serta ramah satu sama lain, maka karyawan dikatakan mempunyai semangat yang tinggi. Sebaliknya, apabila karyawan terlihat tidak puas, cepat marah, sering sakit, suka membantah, gelisah serta pesimis, maka hal ini dapat dikatakan sebagai rendahnya semangat karyawan dalam bekerja.

Kinerja adalah perasaan kemauan yang memungkinkan seseorang karyawan bekerja untuk menghasilkan lebih banyak dan lebih baik lagi. Dengan demikian, kinerja menggambarkan perasaan yang mendalam dan memuaskan dari kepuasaan individu dengan pekerjaan, Kerjasama, dan lingkungan kerja dan mendorong untuk membuat mereka bekerja lebih baik dan lebih efisien.

Menurut Tohardi (2002) kinerja sangat penting bagi organisasi karena (1) kinerja yang tinggi tentu dapat mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, (2) dengan kinerja yang tinggi dari seorang karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan terselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat, (3) dengan kinerja yang tinggi organisasi memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan, (4)

kinerja yang tinggi otomatis membuat karyawan akan merasa senang dalam bekerja sehingga kecil kemungkinan karyawan akan pindah bekerja ke tempat lain, (5) kinerja yang tinggi dapat mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai kinerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi suatu kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2002:109), ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu pengalaman, sikap dan kepemimpinan. Menurut Mangkuprawira (2007:155-156) menjelaskan ada 5 faktor yang dapat menjadi pengaruh kinerja, yaitu faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor system dan faktor kontekstual. Sementara menurut Sastrohadiwiryo (2005:235), pada umumnya unsur-unsur yang perlu diperhatikan dalam proses penilaian kinerja karyawan adalah kesetiaan, prestasi kerja, ketaatan, kejujuran, Kerjasama, Prakarsa dan kepemimpinan. Kesemua itu bisa dijadikan suatu indikator kinerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Siagian (2002), menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan, dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan faktor lainnya.

Menurut Kasmir (2016) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

a. Kemampuan

   Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan pekerjaan.

b. Pengetahuan

   Seseorang yang memiliki pengetahuan dalam pekerjaannya secara baik supaya memberikan hasil pekerjaan yang baik.

c. Rancangan kerja

   Merupakan rencana yang nantinya dapat mempermudah karyawan untuk mencapai tujuan

d. Kepribadian

   Kepribadian atau karakter yang dimiliki oleh seorang karyawan

e. Motivasi kerja

   Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan

f. Kepemimpinan

   Kepemimpinan berhubungan dengan bagaimana seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya supaya mau bekerjasama dalam menjalankan suatu organisasi atau perusahaan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan, supaya bisa mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Semakin baik kepemimpinan dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka akan baik pula output yang akan dihasilkan oleh perusahaan.

g. Gaya kepemimpinan

   Gaya kepemimpinan merupakan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya, dimana dengan gaya kepemimpinan ini betujuan untuk membimbing dan memotivasi karyawan dalam bekerja. Gaya kepemimpinan ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan situasi, supaya dapat mempermudah dalam mencapai tujuan perusahaan.

h. Budaya organisasi

   Merupakan kebiasaan yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan

i. Kepuasan kerja

   Merupakan perasaan senang atau gembira seseorang sebelum dan sesudah bekerja.

j. Linkungan kerja

   Merupakan suasana yang ada di dalam organsiasi atau perusahaan

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja.

l. Komitmen

Komitmen adalah perasaan identifikasi, keterlibatan dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Komitmen menunjukkan keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotannya dalam organsiasi dan kesediaan karyawan untuk bekerja dalam jangka panjang untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

m. Disiplin kerja

Merupakan upaya karyawan dalam menjalankan aktivitas kerjanya dengan sungguh-sungguh. Disiplin kerja dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja tepat waktu.

2.1.4 Indikator Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson (2011) mengemukapkan ada 5 elemen pokok yang dipakai untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

1. Kuantitas dari hasil

   Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan dalam bekerja, dapat dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang dihasilkan atau diselesaikan. Dalam hal ini kuantitas yang diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah kegiatan yang ditugaskan beserta hasilnya.

2. Kualitas dari hasil

   Kualitas merupakan mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Kualitas adalah ketaatan karyawan dalam prosedur, disiplin, dedikasi, tingkat dimana hasil dari aktifitas yang telah dilakukan mendekati sempurna dalam menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktifitas maupun memenuhi tujuan-tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas. Dalam hal ini kualitas kerja diukur dari persepsi

karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan yang dimiliki karyawan.

3. Ketepatan waktu dari hasil

   Ketepatan waktu adalah seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan pada waktu yang telah ditentukan dan dapat memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas yang lain.

4. Kehadiran

   Kehadiran adalah keseriusan akan masuk dalam bekerja setiap harinya dan sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan.

5. Kemampuan bekerja sama

   Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan sehingga dapat mencapai hasil dan daya guna semaksimal mungkin.

2.2 Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan (Leadership)

Secara etimologis (ilmu asal kata) “pemimpin” dan “kepemimpinan” itu berasal dari kata “pimpin” (Inggris to lead), maka dengan konjugasi berubah menjadi “pemimpin” (leader) dan “kepemimpinan” (leadership). Kata-kata “pimpin” mengandung beberapa arti yang erat kaitannya dengan pengertian “menuntut, membimbing, mendorong, mengambil langkah pertama, bergerak lebih awal, berbuat lebih dahulu memberi contoh, dan sebagainya”

Kepemimpinan asal kata dari Pimpin yang menunjukkan sifat yang dimiliki pemimpin itu. Kata pemimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, dan menunjukkan ataupun memengaruhi. Jadi dalam kata pimpin termuat dua unsur pokok, yaitu subjek sebagai unsur pemimpin dan objek sebagai unsur yang dipimpin. Robbins (2015) mengemukakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan mempengaruhi suatu kelompok dalam mencapai sebuah tujuan yang

ditetapkan. Menurut Martoyo (dalam Harun Samsuddin, 2018) kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang supaya mau bekerja sama dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakan dengan memimpin, membimbing, mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Dengan demikian, kepemimpinan adalah suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk melakukan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia. Salah satu faktor pendukung terciptanya produktivitas tinggi yaitu peran kepemimpinan yang mampu menampilkan kepemimpinannya secara profesional.

2.2.2 Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

a. Fungsi Pemimpin dalam Organisasi

Menurut Terry dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian. Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan yang baik, dalam kerjasama yang produktif.

b. Peran Pemimpin dalam Organisasi

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuanya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yaitu yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancah pengambilan keputusan.

2.2.3 Ciri-Ciri Pemimpin

Dalam mewujudkan pemimpin yang ideal dibutuhkan syarat-syarat yang tergambarkan dalam bentuk ciri-ciri yang dimiliki. Adapun ciri-ciri untuk menjadi seorang pemimpin adalah :

a. Memiliki kompetensi yang sesuai dengan zamannya. Artinya kompetensi yang dimilikinya sangat berguna untuk diimplementasikan pada saat itu, dan kompetensi tersebut diakui oleh banyak pihak serta pakar khususnya. Misalnya pada saat situasi ekonomi sedang mengalami fluktuasi dan inflasi yang diharapkan, maka pemimpin perusahaan masih mampu mempertahankan perusahaan dengan segala karyawan yang dimiliki.
b. Memahami setiap permasalahan lebih dalam dibandingkan dengan orang lain, dan mampu memberikan keputusan terhadap permasalahan tersebut.
c. Mampu menerapkan *the right man and the right place* secara tepat dan baik. *The right man and the right place* adalah memposisikan seseorang sesuai dengan tempatnya dan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki.

Menurut George R. Terry mengemukakan delapan ciri dari pemimpin yaitu:

a. Energi: mempunyai kekuatan mental dan fisik
b. Stabilitas emosi: seorang pemimpin tidak boleh berprasangka jelek terhadap bawahanya, tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri harus cukup besar.
c. *Human relationship*: mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia.
d. *Personal motivation*: keinginan untuk menjadi pemimpin harus besar, dan dapat memotivasi diri sendiri
e. *Communication skill*: mempunyai kecakapan untuk berkomunikasi
f. *Teaching skill*: mempunyai kecakapan untuk mengerjakan, menjelaskan dan mengembangkan bawahanya

g. *Social skill*: mempunyai keahlian dibidang social, supaya terjamin kepercayaan dan serta luwes dalam pergaulan.
h. *Technical competent*: mempunyai kecakapan menganalisis, merencanakan, mengorganisasi, mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan dan mampu menyusun konsep

2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

2.3.1 Arti Penting Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008) kepemimpinan transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka dapat memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. Pemimpin transformasional memberikan perhatian kepada bawahannya pada suatu hal dan kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri yang ada, pemimpin dengan gaya transformasional menganti kesadaran pengikutnya akan persoalan-persoalan dengan cara membantu mereka memandang masalah yang lama dengan cara baru, yang pada akhirnya mereka mampu membangkitkan dan menginspirasi para pengikutnya untuk mengeluarkan usaha yang ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Robbins dan Coulter, 2012). Seorang pemimpin dengan gaya transformasional merupakan orang yang mampu membangkitkan dan menginspirasi para bawahannya dalam mencapai sasaran orgnisasi. Maka dari itu pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional sangat penting karena dapat memotivasi karyawan dalam bekerja.

2.3.2 Indikator-Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

a. Pengaruh Idealisasi: pemimpin yang menciptakan suasana motivasi dengan dasar komitmen dan personalitas emosional pada visi misi, menanamkan rasa percaya diri, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan. Kharisma yang tinggi dapat

mempermudah seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahannya dalam suatu organisasi sehingga akan mendapatkan *loyalitas* dan kecintaan dari para bawahannya.

b. Motivasi Inspiratif: mengkomunikasikan masa depan organisasi dengan idealis untuk meningkatkan semangat timnya, tidak hanya semangat individu saja. Motivasi yang diberikan oleh pemimpin kepada anggotanya digunakan untuk menumbuhkan pentingnya visi dan misi yang sama. Karena dengan adanya visi misi yang sama maka akan menjadikan timnya dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi dengan optimis.

c. Stimulasi Intelektual: mendorong daya reaksi atau penyesuaian yang cepat dan tepat, rasionalitas, dan membentuk karyawan dalam pemacahan masalah lama dengan inovasi yang dimiliki bawahannya. Pemimpin berusaha mendorong karyawannya untuk memikirkan jalan keluar dari masalah yang ada dengan cara yang benar.

d. Peninjauan Individual: pemimpin memberikan perhatian pribadi, melayani, melatih dan menasehati. Dengan hal ini pemimpin mempunyai kedekatan emosional dengan anggotanya tanpa batasan, pemimpin memiliki kepercayaan kepada bawahnya begitupun sebaliknya anggota juga merasa percaya dan nyaman kepada pimpinannya. Kedekatan karyawan dengan pimpinan tidak lantas menyepelekan atasannya, tetapi hal tersebut menjadikan karyawan menghormati atasannya. Pemimpin juga mendorong karyawannya untuk menyadari kemampuan orang lain dan mengembangkan potensi yang dimiliki setiap karyawan.

2.4 Gaya Kepemimpinan Transaksional

2.4.1 Arti Penting Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Robbins dan Judge (2009) gaya kepemimpinan transaksional adalah model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka pada arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Menurut Robbins & Coulter (2012),

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional yaitu model kepemimpinan dimana pemimpin memberikan motivasi kepada anggota dalam menuju kearah sasaran yang telah ditetapkan dengan memberikan penghargaan atas produktivitas mereka. Gaya kepemimpinan transaksional dikenal juga dengan gaya kepememimpinan yang pemimpinnya mendorong bawahannya melalui 2 faktor yaitu imbalan dan hukuman. Para pemimpin dengan gaya kepemimpinan transaksional bekerja dengan cara mengawasi kerja bawahan untuk menemukan kesalahan dan penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan.

Menurut Yukl (2010), mengemukakan bahwa adanya hubungan antara pemimpin transaksional dengan karyawan yang tercerminkan dari tiga hal berikut:

a. pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan menjelaskan apa yang akan mereka dapatkan apabila kerjanya sesuai dengan harapan
b. pemimpin memberikan atau menukar usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan dengan memperoleh imbalan

   pemimpin responsive terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan tersebut sebanding dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.

2.4.2 Indikator-Indikator Gaya Kepemimpian Transaksional

Menurut Robbins & Judge (2009:91) dimensi dari gaya kepemimpinan transaksional adalah:

a) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward)*

   Pemimpin memberikan arahan kepada bawahannya mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target yang harus dicapai. Apabila bawahan dapat mematuhi prosedur tugas dan berhasil dalam mencapai target-target yang telah ditentukan, maka pemimpin akan memberikan imbalan yang sesuai dengan pencapaian tersebut.

b) Manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*)

Pada manajemen eksepsi aktif menjelaskan sifat pemimpin yang selalu melakukan pengawasan terhadap bawahannya secara direktif. Pengawasan direktif merupakan kegiatan mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahannya secara langsung. Hal ini dilakukan untuk memperkecil tingkat kesalahan yang muncul selama proses kerja berlangsung. Dalam proses pengerjaan berlangsung pemimpin tidak akan ragu-ragu untuk mengoreksi dan mengevaluasi kinerja bawahannya meskipun kerja tersebut belum usai. Sikap tersebut dilakukan supaya karyawan mampu berkerja lebih baik lagi dan sesuai dengan standar dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

c) Manajemen eksepsi pasif (*passive management by excepcion)*

Pada manajemen eksepsi pasif ini pemimpin dengan gaya transasksional akan melakukan tindakan dengan memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang dilakukan oleh bawahannya.

2.5 Komitmen Organisasi

2.5.1 Arti Penting Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer dalam Muhammad Busro (2018:75) komitmen organisasi adalah perwujudan dari kerelaan, kesadaran dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu dalam organisasi yang digambarkan dengan besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi dan tujuan bersama. Menurut Samsuddin (2018:61) Komitmen organisasi adalah suatu janji (kesepakatan/kontrak) untuk melakukan sesuatu janji yang telah dibuat untuk diri sendiri atau orang lain yang tercermin dalam suatu tindakan. Komitmen adalah pengakuan total, seperti sikap yang benar-benar berasal dari kepribadian yang berasal dari dalam diri seseorang. Robbin (2003:94) komitmen pada suatu organisasi merupakan suatu sikap kerja, dimana hal ini didefinisikan sebagai keadaan karyawan yang mengaitkan dirinya terhadap organisasi tertentu dan sasaran-

sasarannya, serta berharap mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi. Menurut Luthans (2005) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan loyalitas karyawan pada suatu organisasi dan proses yang berkelanjutan dimana anggota organisasi mengungkapkan kepedulian terhadap organisasi, keberhasilan dan kemajuan organisasi secara berkelanjutan. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan psikologis karyawan dalam merefleksikan loyalitasnya terhadap organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotannya di dalam organisasi.

Sebuah organisasi sangat membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasinya maka akan melakukan pekerjaan dengan optimal dan bertanggung jawab sehingga hal tersebut dapat membantu mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya komitmen yang tinggi, seorang karyawan akan lebih mencintai pekerjaannya serta mampu bekerja dengan penuh rasa tanggung jawab. Sebaliknya jika karyawan memiliki komitmen yang rendah terhadap organisasinya maka karyawan akan bermalas-malasan dalam bekerja. Komitmen tinggi akan memotivasi karyawan dalam bekerja sebaik mungkin sehingga produktivitas akan meningkat dan tujuan organisasi dapat dicapai. Maka dari itu komitmen yang tinggi sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.5.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Minner (dalam Sopiah, 2008) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan, antara lain:

a. Faktor personal, contohnya seperti usia karyawan, jenis kelamin, tingkat Pendidikan karyawan, pengalaman kerja serta kepribadian karyawan
b. Karakteristik pekerjaan, contohnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam bekerja

c. Karakteristik struktur, contohnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan
d. Pengalaman kerja. Karyawan yang baru bekerja beberapa tahun dengan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi pastinya memiliki tingkat komitmen yang berbeda. Maka dari itu pengalaman dalam bekerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmennya kepada organisasi atau perusahaan.

2.5.3 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Mayer dalam Busro (2018:78) mengemukakan terdapat tiga dimensi dalam komitmen organisasi, yaitu :

a. Komitmen Afektif (*Affective commitment)* merupakan kecintaan karyawan terhadap organisasi sehingga menimbulkan kemauan untuk tetap tinggal dan membangun hubungan social. Para karyawan secara afektif mengaitkan dirinya dengan tujuan organisasi mengidentifikasikan dirinya dengan tujuan-tujuan organisasi dan berhasrat untuk tetap menjadi anggota organisasi. Identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi dikarena adanya ikatan emosional atau merasa mempunyai nilai dan tujuan yang sama dengan organisasi.
b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance commitment*) merupakan perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan adanya kebutuhan untuk tetap bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenanan partisipasi di dalam organisasi.
c. Komitmen Normatif (*normative commitment*) merupakan perasaan yang mengharuskan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi dikarenakan adanya kewajiban dan tanggungjawab terhadap organisasi

yang didasari dan yang dipertimbangkan nilai, norma dan keyakinan karyawan.

2.6 Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Kinerja Karyawan

Kepemimpinan dalam sebuah perusahaan memiliki peranan penting dalam mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya serta penggerak sumber daya lain. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki visi misi serta motivasi yang tinggi untuk memberdayakan bawahannya serta memotivasi karyawan supaya dapat mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien

Dilihat dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Burhanudin dan Agus Kurniawan pada tahun 2020 dengan judul "Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo", hasil dari penelitian yaitu Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Armansyah pada tahun 2020 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional secara persial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta.

Azimatun Widyacahyani, Jajuk Herawati dan E. Didik Subiyanto tahun 2020 dengan judul "Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan". Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Ni Kadek Ayu Wiswari dan I Gede Adnyana Sudibya pada tahun 2016 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan

Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai". Hasil dari penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ditunjukkan oleh koefisien variable kepemimpinan transformasional sebesar 0,581 yang signifikan dengan nilai 4,956 pada p sebesar 0,000.

Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo dan Arik Prasetya pada tahun 2018 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan". Hasil dari penelitian yaitu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepemimpina transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang meningkat tidak akan meningkatkan kinerja karyawan.

2.6.2 Hubungan Kepemimpinan Transaksional Dengan Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan Transaksional adalah keinginan atau pilihan untuk membantu bawahannya dalam mencapai kinerja yang menghasilkan *reward* yang dapat memuaskan karyawan. Seorang pemimpin dengan gaya transaskisonal akan mendorong karyawannya untuk bekerja lebih baik lagi, supaya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi dapat dicapai. Dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jufrizen dan Afni Sasqia Putri Lubis pada tahun 2020 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderating". Hasil pengujian menunjukan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,353. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,000 < 0,05, sehingga H0 ditolak. Hal ini berarti pengaruh variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Medan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Armansyah pada tahun 2020 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta" dengan hasil yaitu kepemimpinan transaksional secara persial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000.

Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo dan Arik Prasetya pada tahun 2018 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan". Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan, artinya bahwa kepemimpinan transaksional yang meningkat akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Ratna Andriya Ulfah, Didik Subiyanto dan Ignatius Soni Kurniawan tahun 2020 dengan judul "Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan". Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Slamen, dengan nilai regresi t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (2,080 > 2,000) dengan probabilitas (0,042) lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan dari pimpinan perusahaan, maka mampu meningkatkan kinerja karyawan pada karyawan PDAM Kabupaten Sleman.

Azimatun Widyacahyani, Jajuk Herawati dan E. Didik Subiyanto tahun 2020 dengan judul "Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan". Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.6.3 Hubungan komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

Komitmen organisasi sebagai sikap yang mencerminkan perasaan suka atau tidak suka seorang karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi dapat digunakan untuk memperkirakan aktivitas kerja karyawan, karena komitmen organisasi mempresentasikan sikap positif individu pada suatu organisasi. Sikap ini memotivasi seorang karyawan untuk berperilaku positif, disiplin dalam bekerja, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, mempertahankan hubungan baik antar rekan kerja. Dengan menjaga komitmen yang tinggi terhadap organisasi, diharapkan dapat memberikan kontribusi yang baik bagi pencapaian tujuan organisasi. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan perusahaan, untuk itu perusahaan akan terus meningkatkan kinerja para karyawannya. Prestasi kerja karyawan berkaitan langsung dengan sikap kerja karyawan dalam organisasi, salah satunya adalah komitmen karyawan terhadap organisasi dan perusahaan.

Penelitian terdahulu oleh Ranty Sapitri pada tahun 2016 dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru". Mendapatkan hasil yaitu diperoleh bahwa Komitmen Organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.

Muhammad Ras Muis, J. Jufrizen dan Muhammad Fahmi tahun 2018 dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan". Mendapatkan hasil terdapat pengaruh positif variable komitmen organisasi terhadap variable kinerja karyawan yang ditunjukkan hasil signifikan t sebesar 3,994 (sig 0,000), dan signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.

Armansyah pada tahun 2020 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta" dengan hasil yaitu komitmen organisasi

secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000.

Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo dan Arik Prasetya pada tahun 2018 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan". Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan.

Ni Kadek Ayu Wiswari dan I Gede Adnyana Sudibya pada tahun 2016 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai". Hasil dari penelitian diperoleh bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ditunjukkan oleh koefisien variable komitmen organisasional sebesar 0,647 yang signifikan dengan nilai 4,787 pada p sebesar 0,000.

2.6.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Komitmen Organisasi

Menurut Bass (1985) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menciptakan komitmen yang tinggi terhadap karyawan. Seorang pemimpin yang memiliki gaya transformasional memotivasi bawahannya dengan meningkatkan nilai tugas bagi seorang karyawan dan mendorong karyawan untuk memperbaiki kinerja kearah yang lebih baik demi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Farahdiba Mutia dan Emmy Mariatin pada tahun 2018 dengan judul "Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT X". Yaitu menghasilkan (1) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif dengan kekuatan korelasi sebesar 0,338 yang berarti pada kategori lemah (2) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional

dengan komitmen berkelanjutan dengan kekuatan korelasi sebesar 0,211 yang berarti pada kategori lemah. (3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen normatif dengan kekuatan korelasi sebesar 0,201 yang berarti pada kategori lemah. (4) Karyawan di perusahaan ini memiliki komitmen afektif (81,4%) yang lebih kuat ketimbang komitmen berkelanjutan (63,2%) dan komitmen normatif (71,5%).

I Dewa Gede Agung Putra Widyatmika dan I Gede Rianna tahun 2020 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi". Dengan hasil nilai Sig. t sebesar 0,008 dengan nilai koefisien beta 0,022 Nilai Sig. t 0,008 < 0,05 mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.

I Gusti Made Indra Bhadkara dan Made Subudi tahun 2019 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional, Melalui Mediasi Kepuasan Kerja". Dengan hasil hipotesis pertama, maka H1 diperoleh nilai probabilitas (sig) 0,000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,389 dan nilai t sebesar 3.072. Tingkat signifikansi variabel sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari taraf nyata sebesar 0,05 Angka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.

Armansyah pada tahun 2020 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta" dengan hasil yaitu kepemimpinan transformasional secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.005.

Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo dan Arik Prasetya pada tahun 2018 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan

Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan". Hasil dari penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan artinya bahwa kepemimpinan transformasional yang meningkat akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional.

2.6.5 Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Komitmen Organisasai

Kepemimpinan transaksional merupakan pemimpin yang memperjelas tugas kerja karyawan dengan memberikan imbalan dan hukuman kepada bawahannya dari hasil kinerja yang dijalankan. Pemimpin menggunakan perananan dan ketentuan tugas yang jelas sebagai kriteria, tak hanya itu tetapi juga memberikan imbalan atau *reward* yang sesuai dengan harapan karyawan sehingga bisa mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Armansyah pada tahun 2020 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta" dengan hasil yaitu kepemimpinan transaksional secara persial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.001.

Imam Syafi'I dan Endi Sarwoko pada tahun 2018 dengan judul "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Komitmen Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja". Dengan hasil yaitu kepemimpinan transaksional berpengaruh positif sebesar 0,242 terhadap komitmen organisasi, semakin kuat kepemimpinan transaksional akan meningkatkan komitmen organisasi.

Parisman Ihwan tahun 2020 dengan judul "Determinasi Motivasi Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional & Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi Konstruksi (Studi Pada Anggota Gabungan Pelaksana Konstruksi Indonesia atau Gapensi Provinsi Riau)". Dengan hasil terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi.

2.6.6 Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Dalam tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak hanya bergantung kepada peralatan yang modern, sarana dan prasarana yang lengkap, tetapi justru tergantung pada orang yang melaksanakan tugas atau pekerjaan tersebut. Berhasil atau tidak berhasilnya perusahaan dalam mencapai tujuan yang sudah disepakati sangat membutuhkan kinerja karyawan yang mendukung segala visi dan misi dari perusahaan tersebut. Terutama dari para pimpinan perusahaan sebagai pembuat kebijakan. Gaya kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pada pentingnya seorang pemimpin yang menciptakan visi misi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahannya untuk berprestasi melebihi harapannya. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Disisi lain, karyawan juga harus memiliki komitmen organisasi yang baik, yaitu sikap karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi atau perusahaan dan tercermin dalam upaya mencapai visi misi, nilai, dan tujuan organisasi. Dengan komitmen organisasi yang baik maka pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan yang dihasilkan juga meningkat.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh I Gede Agus Ari dkk pada tahun 2020 dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Graha Kaori Group Di Gianyar". Dengan hasil yaitu komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan.

2.6.7 Hubungan Kepemimpinan Transaksional dengan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening

Salah satu sumber daya terpenting dalam suatu perusahaan adalah karyawannya. Faktor tenaga kerja manusia memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Namun, setiap karyawan memiliki kepribadian dan pola perilaku yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan oleh beberapa hal seperti latar

belakang Pendidikan, keterampilan, keluarga dan faktor lainnya. Keanekaragaman mempengaruhi jalannya perusahaan dan hanya karyawan yang bekerja sesuai dengan tugasnya yang dapat mendukung tercapainya tujuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang paham bagaimana mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan bagiannya masing-masing. Maka dari itu perlu adanya pemimpin yang memperjelas tugas karyawan.

Menurut Robbins dan Judge (2009) gaya kepemimpinan transaksional merupakan model kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka pada arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Penerapkan gaya kepemimpinan transaksional yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Tidak hanya itu saja tetapi di dalam perusahaan memerlukan gaya kepemimpinan transaksional yang mampu membangun komitmen karyawan yang kuat dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Gaya kepemimpinan transaksional yang efektif diharapkan membantu serta meningkatkan komitmen organisasi para karyawan dan bertahan pada situasi yang sulit di masa mendatang.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dimas Agung dan Fuad Mas'ud pada tahun 2021 di PT. Eka Sandang Duta Prima menyatakan bahwa komitmen organisasi terbukti dapat memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan kinerja karyawan.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berkaitan dengan hubungan variabel penelitian dijelaskan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Burhanudin	Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya

	Agus Kurniawan (2020)	Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo	semakin tinggi gaya kepemimpinan transformasional semakin tinggi pula kinerja karyawan.
2	Armansyah (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening* Di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta	kepemimpinan transformasional secara persial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000. Dan kepemimpinan transaksional secara persial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000. Dan komitmen organisasi secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.000. dan kepemimpinan transformasional secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.005. kepemimpinan transaksional secara persial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan nilai signifikansi *t statistic* sebesar 0.001.
3	Azimatun Widyacahyani Jajuk Herawati E. Didik Subiyanto (2020)	Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan	kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Ni Kadek Ayu Wiswari I Gede Adnyana Sudibya (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai	kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ditunjukkan oleh koefisien variable kepemimpinan transformasional sebesar 0,581 yang signifikan dengan nilai 4,956 pada p sebesar 0,000. Dan komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Ditunjukkan oleh koefisien variable komitmen organisasional sebesar 0,647 yang signifikan dengan nilai 4,787 pada p sebesar 0,000.
5	Ida Siswatiningsih Kusdi Raharjo	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi,	Terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepemimpina transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa

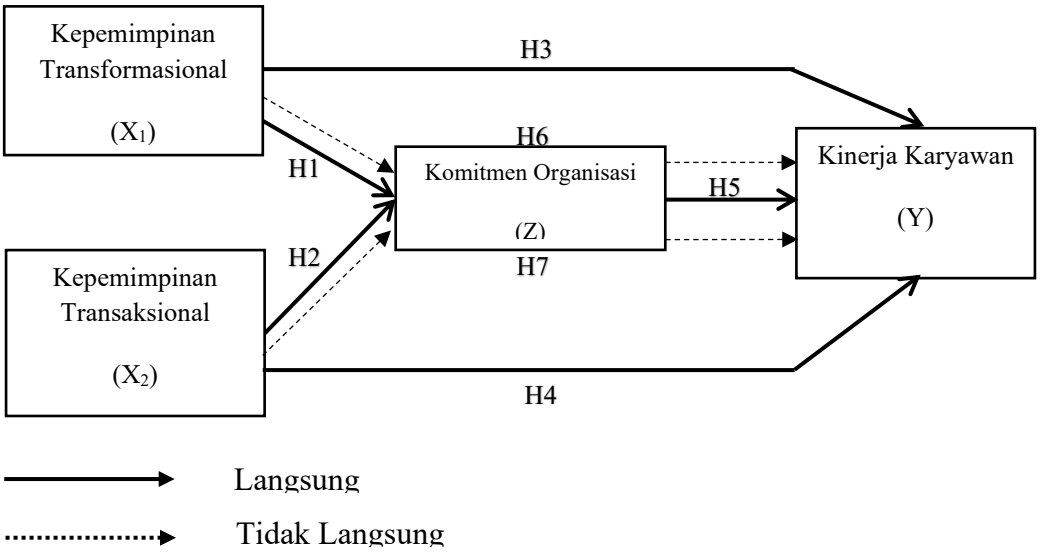
	Arik Prasetya (2018)	Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan	kepemimpinan transformasional yang meningkat tidak akan meningkatkan kinerja karyawan. Dan pengaruh positif dan signifikan, artinya bahwa kepemimpinan transaksional yang meningkat akan secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan. Dan terdapat pengaruh positif dan signifikan artinya bahwa kepemimpinan transformasional yang meningkat akan secara signifikan meningkatkan komitmen organisasional.
6	Jufrizen Afni Sasqia Putri Lubis (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus of Control* Sebagai Variabel Moderating	kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang dinilai dengan koefisien jalur sebesar 0,353. Nilai probabilitas yang didapatkan adalah sebesar 0,000 < 0,05, sehingga H0 ditolak. Hal ini berarti pengaruh variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Walikota Medan.
7	Ratna Andriya Ulfah Didik Subiyanto Ignatius Soni Kurniawan (2020)	Peran Mediasi Motivasi Kerja pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Slamen, dengan nilai regresi t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} (2,080 > 2,000) dengan probabilitas (0,042) lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Dengan demikian, semakin baik gaya kepemimpinan dari pimpinan perusahaan, maka mampu meningkatkan kinerja karyawan pada karyawan PDAM Kabupaten Sleman.
8	Ranty Sapitri (2016)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru	Komitmen Organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru.
9	Muhammad Ras Muis, J. Jufrizen Muhammad Fahmi (2018)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Terdapat pengaruh positif variable komitmen organisasi terhadap variable kinerja karyawan yang ditunjukkan hasil signifikan t sebesar 3,994 (sig 0,000), dan signifikan t lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.
10	Farahdiba Mutia	Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT X	(1) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen afektif dengan kekuatan korelasi sebesar 0,338 yang berarti pada kategori lemah (2)

	Emmy Mariatin (2018)		Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen berkelanjutan dengan kekuatan korelasi sebesar 0,211 yang berarti pada kategori lemah. (3) Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen normatif dengan kekuatan korelasi sebesar 0,201 yang berarti pada kategori lemah. (4) Karyawan di perusahaan ini memiliki komitmen afektif (81,4%) yang lebih kuat ketimbang komitmen berkelanjutan (63,2%) dan komitmen normatif (71,5%).
11	I Dewa Gede Agung Putra Widyatmika I Gede Rianna (2020)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi	nilai Sig. t sebesar 0,008 dengan nilai koefisien beta 0,022 Nilai Sig. t 0,008 < 0,05 mengindikasikan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Hasil ini mempunyai arti bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasional.
12	I Gusti Made Indra Bhadkara Made Subudi (2019)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional, Melalui Mediasi Kepuasan Kerja	hasil hipotesis pertama, maka H1 diperoleh nilai probabilitas (sig) 0,000 dengan nilai koefisien beta sebesar 0,389 dan nilai t sebesar 3.072. Tingkat signifikansi variabel sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari taraf nyata sebesar 0,05 Angka ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional.
13	Imam Syafi'I Endi Sarwokopada (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Komitmen Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja	kepemimpinan transaksional berpengaruh positif sebesar 0,242 terhadap komitmen organisasi, semakin kuat kepemimpinan transaksional akan meningkatkan komitmen organisasi
14	Parisman Ihwan (2020)	Determinasi Motivasi Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional & Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi Konstruksi (Studi Pada Anggota Gabungan Pelaksana Konstruksi Indonesia atau Gapensi Provinsi Riau)	terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi

(*Sumber : Dirangkum dari berbagai sumber jurnal. 2022)*

2.8 Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan telaah pustaka dan teori yang telah dikemukaan, maka kerangka berfikir adalah sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Variable yang digunakan dalam penelitian ini ada 3, yaitu variable bebas, variable intervening dan variable terikat, dengan keterangan sebagai berikut:

a. Variable Bebas atau *Independent Variabel (*X)
    1. Kepemimpinan Transformasional (X_1)
    2. Kepemimpinan Transaksional (X_2)
b. Variabel Intervening (Z), yaitu Komitmen Organisasi
c. Variabel Terikat atau *dependent variable* (Y), yaitu kinerja karyawan

2.9 Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H_1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H_2 : Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H_3 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H_4 : Kepemimpinan transaksional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H_5 : Komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H_6 : Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

H_7 : Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transaksional secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

BAB III
METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini adalah berjenis penelitian survei. Sesuai dengan model yang dikembangkan adalah memiliki tujuan deskriptif dan eksplanatif. Tujuan deskriptif adalah tujuan penelitian untuk mendeskripsikan variabel-variabel utama penelitian yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sedangkan tujuan eksplanatif adalah tujuan penelitian untuk menjelaskan keterkaitan hubungan diantara variabel-variabel utama, yaitu kinerja karyawan sebagai variabel dependen, kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independent, dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening.

Jenis penelitian ini adalah penelitian survei, dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif untuk mengetahui seberapa besar pengaruh antar variable yang diteliti dengan menggunakan data berupa angka-angka kemudian dianalisis mengunakan suatu metode statistic (Sugiyono, 2021). Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menekankan pada analisis data-data numeric/angka yang diolah dengan metode statistika. Pada dasarnya, pendekatan kuantitatif dilakukan dalam studi penelitian (dalam konteks pengujian hipotesis) dan membangunkan kesimpulan tentang penolakan hipotesis nihil. Dengan metode kuantitatif akan dikelompokkan atau secara signifikan dikumpulkan antara variabel. Secara umum, penelitian kuantitatif adalah penelitian sampel besar.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan elemen yang akan dijadikan wilayah generalisasi. Elemen populasi adalah keseluruhan subjek yang akan diukur, yang merupakan untit untuk diteliti (Sugiyono, 2021:126). Dalam hal ini populasi yang peneliti gunakan adalah karyawan di Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI yang berjumlah 206 orang.

3.2.2 Sampel

Dalam penelitian kuantitatif ini, sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2021:127). Dalam hal ini peneliti mengunakan rumus sampel dari Yamane di dalam buku Sugiyono, 2021. Yaitu dengan rumus:

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

Keterangan :

n = Jumlah sampel yang diperluakan

N = Jumlah populasi

e = Tingkat kesalahan sampel, sebesar 10%

$$n = \frac{206}{1+206(0,1)^2}$$

$$n = \frac{206}{1+(206.0,01)}$$

$$n = \frac{206}{1+2,06}$$

$$n = \frac{206}{3,06}$$

$$n = 67,3$$

Jadi sampel dalam penelitian ini adalah sebesar 67 orang karyawan.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran

Definisi operasional penelitian adalah kegiatan menggabungkan teori atau variabel penelitian pada indicator-indikator penelitian yang memberikan penjelasan atau keterangan tentang variabel-variabel operasional sehingga dapat diamati dan diukur. Berikut merupakan tabel mengenai definisi operasional masing-masing variabel.

Tabel 3. 1
Definisi Operasional

Variabel penelitian	Dimensi	Indikator
Kepemimpinan Transformasional adalah seorang pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka dapat memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. (Robbins dan Judge, 2008)	Robbins & Judge dan Cavazotte	
	• Pengaruh idealisasi	• Memberikan visi misi • Memunculkan rasa bangga • Mendapatkan loyalitas dan kepercayaan bawahannya
	• Motivasi inspiratif	• Mengkomunikasikan visi misi perusahaan dengan baik
	• Stimulasi intelektual	• Mampu meningkatkan kreatifitas dan kecerdasan bawahannya • Mendorong bawahannya dalam penyelesaian masalah
	• Peninjau individu	• Memiliki kedekatan emosional dengan bawahannya
Kepemimpinan Transaksional adalah model		Robbins & Judge
	• Imbalan Kontingen	• Pemimpin memberikan arahan kepada bawahan

kepemimpinan dimana pemimpin memadukan atau memotivasi pengikut mereka pada arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. (Robbins dan Judge, 2009)		• Adanya prosedur pelaksanaan tugas dan target yang harus dicapai • Pemimpin memberikan *reward* kepada bawahannya yang berhasil mencapai target
	• Manajemen eksepsi aktif	• Pemimpin Melakukan pengawasan kepada bawahannya secara langsung • Pemimpin Mengoreksi dan mengevaluasi kinerja karyawan
	• Manajemen eksepsi pasif	• Pemimpin memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya yang melakukan kesalahan dalam bekerja
Kinerja karyawan adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh seorang karyawan dalam mengemban pekerjaannya. (Mathis dan Jackson, 2011)	Mathis dan Jackson	
	• Kuantitas	• Sesuai dengan target yang telah ditentukan • Menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu orang • Mengerjakan pekerjaan efektif dan efisien
	• Kualitas	• Teliti • Rapi • Mengutamakan kualitas

	• Ketepatan waktu	• Memaksimalkan waktu dalam bekerja • Bertanggung jawab • Mampu mengatur prioritas kerja
	• Kehadiran	• Tidak pernah absen/hadir terus • Mentaati jam kerja
	• Kemampuan bekerja sama	• Menjalin hubungan kerja dengan orang lain • Selalu mengutamakan koordinasi
Komitmen Organisasi adalah perwujudan dari kerelaan, kesadaran dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu dalam organisasi yang digambarkan dengan besarnya usaha, tekad dan keyakinan dapat mencapai visi, misi dan tujuan Bersama. (Allen dan Mayer dalam Busro, 2018)	Busro	
	• Komitmen Afektif (*Affective commitment)*	• Rasa memiliki terhadap organisasi • Merasa Bahagia bekerja di organisasi • Menjadi bagian dari organisasi
	• Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*)	• Sulit meninggalkan organisasi • Marasa rugi jika meninggalkan organisasi
	• Komitmen Normatif (*normative commitment*)	• Memiliki kewajiban untuk setia terhadap organisasi • Organisasi memiliki banyak jasa

3.4 Sumber Penelitian

3.4.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan sendiri secara langsung oleh peneliti yang berasal dari sumber pertama atau tempat objek penelitian dilakukan. Dalam hal ini data primer diambil dan dikumpulkan langsung oleh peneliti dari jawaban responden melalui wawancara dan kuesioner yang berkaitan dengan masalah kepemimpinan dan komitmen organanisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VI Kantor Pusat.

3.4.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui studi dokumentasi dengan mempelajari berbagai tulisan buku, jurnal dan situs website PT Perkebunan Nusantara VI

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Angket (Quistionnare)

Angket merupakan cara peneliti mengumpulkan data secara tertulis berupa beberapa pertanyaan tertutup maupun terbuka yang diisi oleh responden. Berdasarkan dari isiian tersebut, peneliti memperoleh informasi dari responden.

3.5.2 Dokumentasi

Dokumentasi adalah peninggalan tertulis mengenai data dari berbagai kegiatan dan kejadian dari sutu organisasi atau perusahaan yang dari segi waktu relative belum lama. Teknik pengumpulan data dokumentasi merupakan pengumpulan data melalui dokumen yang sudah tersedia dan berhubungan dengan penelitian. Dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai profil, kinerja dan data lain mengenai PT Perkebunan Nusantara VI.

3.5.3 Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti melalui pertanyaan yang diajukan secara lisan dan langsung yaitu dilakukan dengan bertatap muka. Dari hasil wawancara ini diperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai objek penelitian untuk menunjang data dari kuisioner.

3.6 Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif adalah statistic digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau mengambarkan data yang sudah terkumpul sebagaimana adanya (Samsul:2011). Dalam hal ini untuk melihat gambaran kepemimpinan transformasional dan transaksional, komitmen organisasi dan kinerja karyawan pada Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara VI. Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert. Dengan skala Likert, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi indicator variabel penelitian. Dalam skala Likert ini dapat digunakan jawaban sebagai berikut:

Tabel 3. 2
Skala Pengukuran Instrumen

Jawaban	Nilai
Sangat tidak setuju	1
Tidak Setuju	2
Cukup Setuju	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

Penentuan Rentang Skala:

$$\text{RS} = \frac{n(m-1)}{m}$$

Keterangan:

RS = rentang skala

n = jumlah sample

m = jumlah alternatif jawaban item

Sehingga:

Rentang skala $= \frac{67\ (5-1)}{5}$

$= \frac{67(4)}{5}$

$= \frac{268}{5}$

$= 53{,}6$

Penentuan Rentang Skala:

Rentang Skala Terendah = n × skor terendah

= 67 × 1 = 67

Rentang Skala Tertinggi = n × skor tertinggi

= 67 × 5 = 335

Tabel 3. 3
Rentang Pengklasifikasian Variabel

Vatiabel	Rentang Nilai	Kategori
Kepemimpinan Transformasional	67 – 120,5	Sangat Tidak Baik
	120,6 – 174,1	Tidak Baik
	174,2 – 227,7	Cukup Baik
	227,8 – 281,3	Baik
	281,4 – 335	Sangat Baik
Kepemimpinan Transaksional	67 – 120,5	Sangat Tidak Baik
	120,6 – 174,1	Tidak Baik
	174,2 – 227,7	Cukup Baik
	227,8 – 281,3	Baik

	281,4 – 335	Sangat Baik
Komitmen Organisasi	67 – 120,5	Sangat Tidak Berkomitmen
	120,6 – 174,1	Tidak Berkomitmen
	174,2 – 227,7	Cukup Berkomitmen
	227,8 – 281,3	Berkomitmen
	281,4 – 335	Sangat Berkomitmen
Kinerja Karyawan	67 – 120,5	Sangat Rendah
	120,6 – 174,1	Rendah
	174,2 – 227,7	Sedang
	227,8 – 281,3	Tinggi
	281,4 – 335	Sangat Tinggi

3.6.2 Uji Instrumen

Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang terdiri dari variable bebas yaitu Kepemimpinan transformasional (X_1), Kepemimpinan transaksional (X_2), Variabel *intervening* yaitu Komitmen Organisasi (Z) dan variable terikat yaitu kinerja karyawan (Y). Digunakan regresi linear berganda dan analisis jalur yang digunakan untuk meneliti pengaruh dan hubungan antar variable bebas, terikat dan *intervening*. Proses pengolahan data menggunakan *software* smartPLS. Menurut Ghozali & Latan (2015) Partial Least Square (PLS) merupakan analisis persamaan structural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran beserta pengujian model structural.

Adapun Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Uji Validasi dan Uji Reabilitas

Pengujian ini meliputi pengujian validasi konstruk (*convergent validity dan discriminant validity*) dan pengujian reliabilitas konstruk. Menurut Ghozali & Latan (2015), uji validitas berguna untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid atau tidak valid apabila pertanyaan pada kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur tersebut. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrument penelitian mengukur yang seharusnya diukur dalam penelitian. Sedangkan uji reliabilitas dipergunakan untuk mengetahui apakah indicator atau konsep yang ditetapkan dapat diandalkan hasilnya jika dipergunakan berulang-ulang. Dalam menguji validitas dan reliabilitas bisa digunakan dengan merancang model pengukuran atau *outer model*.

a. Uji validitas dengan *Convergent validity*

Menurut Ghozali & Latan (2015) Uji validitas convergent indicator refleksi dengan program SmartPLS dapat dilihat dari nilai *loading faktor* atau *outer loading* untuk setiap indicator konstruk. Rule of thumb yang biasa digunakan dalam suatu indicator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai *outer loading* antara 0,6-0,7 untuk penelitian *explonatory* serta nilai average variance extracted (AVE) harus lebih besar dari 0.5.

b. Uji Validasi dengan *Diskriminan Validity*

Menurut Ghozali & Latan (2015) uji *diskriminan validity* menggunakan nilai *cross loading.* Dalam suatu indicator dinyatakan memenuhi *diskriminan validity* jika nilai *cross loading* indicator setaip variabel > 0.7.

c. Uji Reliabilitas dengan *Composite Reliability*

Menurut Ghozali & Latan (2015) *Composite Reliability* digunakan untuk menguji nilai reliabilitas semua indicator dalam suatu variabel. Variabel dinyatakan dapat memenuhi *Composite Reliability* apabila memiliki nilai *Composite Reliability* > 0.6.

1. Evaluasi Inner Model

Menurut Ghozali & Latan (2015) pengujian inner model digunakan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari suatu model penelitian. Model structural dievaluasi menggunakan R-square berguna untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural.

a. Uji Path Coefficient

Evaluasi path coefficient dipergunakan untuk membuktikan seberapa pengaruh variabel independent dengan variabel dependen. Sedangkan *coefficient determination* (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Menurut Ghozali & Latan (2015) hasil R2 sebesar 0.67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model structural, mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. jika hasil dari pengujian tersebut sebesar 0.33 - 0.67 maka termasuk dalam kategori sedang, dan apabila hasil sebesar 0.19 – 0.33 maka termasuk ke dalam kategori lemah.

b. Uji Coefficient determination

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki pengertian yang sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik.

2. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis mengunakan PLS dilakukan dalam dua tahap, yaitu mengitung secara langsung pengaruh variabel laten independent dengan variabel laten dependen, dan menghitung pengaruh variabel laten independent terhadap variabel laten dependen dengan pemoderasi. Dalam pengujian hipotesis ini, nilai yang dialanisa merupakan nilai yang ada pada T-statistik dan p-values yang dihasilkan dari output PLS dengan membandingkan dengan tingkat signifikansi α 0.05.

a. Jika nilai T-statistik > 1,96 dan P-Values < 0,05, maka signifikan
b. Jika nilai T-statistik < 1,96 dan P-Values > 0,05, maka tidak signifikan

Analisis *indirect effect* digunakan untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi terhadap yang dipengaruhi yang dimediasi oleh suatu variabel intervening, kriterialnya sebagai berikut:

a. Jika nilai T-statistik > 1.96 dan P-Values < 0,5 maka signifikan artinya variabel intervening "berperan" dalam memediasi hubungan suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.
b. Jika nilai T-statistik < 1.96 dan P-Values > 0,05, maka tidak signifikan artinya variabel intervening "tidak berperan" dalam memediasi hubungan suatu variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi.

BAB IV
GAMBARAN UMUM OBJEK

4.1 Profil PT. Perkebunan Nusantara VI

Gambar 4. 1 PT Perkebunan Nusantara VI

PT. Perkebunan Nusantara VI (PTPN VI) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 Tanggal 14 Februari 1996, dan disahkan melalui Akta Notaris Harun Kamil, S.H. No. 39 Tanggal 11 Maret 1996 dengan kedudukan Kantor Direksi di Padang, yang telah diubah dengan Akta Notaris Sri Rahayu Hadi Prasetyo, S.H. di Jakarta Nomor 19 Tahun 2020 Tanggal 30 September 2020 dengan Kantor Direksi berkedudukan di Jambi.

Asset PTPN VI merupakan peleburan dari kekayaan proyek-proyek pengembangan PT. Perkebunan (PTPN) III, PTP IV, PTP VI, dan PTP VII yang berada di wilayah Sumatera Barat dan Jambi. Kantor Pusat perusahaan terletak di Jalan Lingkar Barat, Rt. 20 Paal X, Kenali Asam, Kota Baru, Jambi. Sampai dengan Tanggal 31 Desember 2016, PTPN VI menguasai areal perkebunan yang telah mendapatkan Sertifikat Hak Guna Usaha (HGU) dan Sertifikat Hak Guna Bangunan (HGB) seluas 35.576 Ha, yang terdiri atas area yang digunakan untuk pengembangan perkebunan kelapa sawit, teh dan kopi dengan rincian 31.892 Ha (kelapa sawit), 3.184 Ha (teh), dan 500 Ha (kopi).

PTPN VI memiliki 14 (empat belas) Unit Usaha, 8 (delapan) Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan kapasitas keseluruhan 305 ton TBS per jam, 1 (satu) pabrik karet remah (CRF) dengan kapasitas pengolahan 20 ton karet kering per hari, 2 (dua) pabrik teh dengan kapasitas pengolahan 125 ton daun basah per hari, dan 2 (dua) unit mesin teh celup dengan kapasitas 1 (satu) mesin teh celup 150 kotak per jam atau 2,5 kotak per menit.

Bahan baku yang digunakan dalam pengolahan pabrik, selain diperoleh dari hasil panen perkebunan sendiri, perusahaan juga membeli Tandan Buah Segar (TBS) kelapa sawit, Bahan Olah Karet (Bokar), dan pucuk daun teh dari petani pekebun di sekitar lokasi keberadaan perusahaan. Sebagai realisasi dari upaya perluasan areal, PTPN VI saat ini memiliki anak perusahaan, yaitu :

- PT. Bukit Kausar
- PT. Alam Lestari Nusantara
- PT. Mendahara Agrojaya Industri

Gambar 4. 2 Logo PT Perkebunan Nusantara VI

4.2 Visi dan Misi PT Perkebunan Nusatara VI

Visi Perusahaan

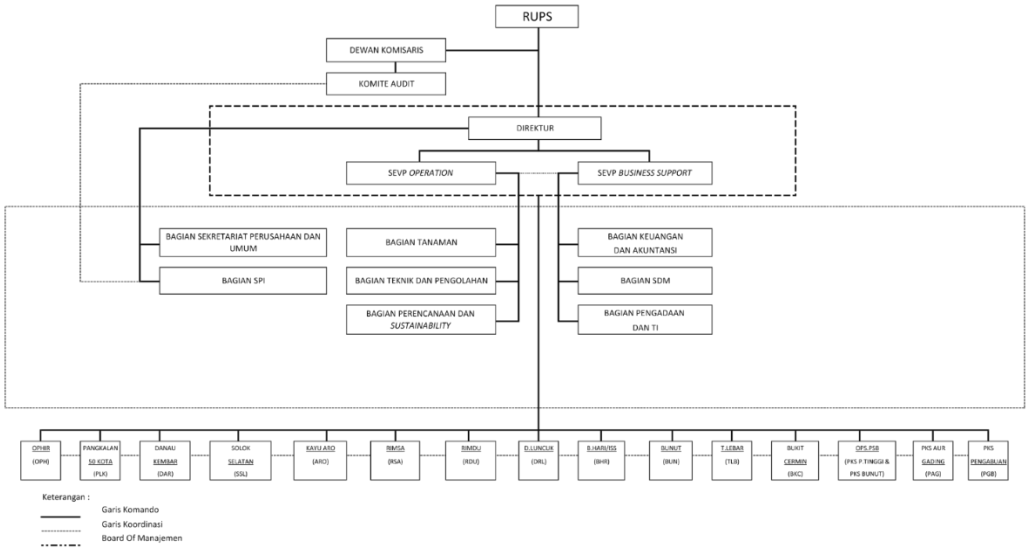
Menjadi perusahaan perkebunan terdepan yang memberikan nilai manfaat tertinggi dan berkelanjutan kepada semua stakeholder

Misi Perusahaan

1. Fokus dalam mengelola perkebunan kelapa sawit, karet, teh, kopi dan usaha lain yang terkait erat dengan usaha perkebunan secara berkelanjutan serta bekerjasama dengan petani dan mitra strategis lainnya.
2. Berkomitmen menciptakan produk-produk unik yang konsisten dan berkelanjutan melalui keunggulan operasional, standar kinerja tinggi dan ramah lingkungan.
3. Kami akan selalu berupaya untuk memberikan imbal hasil finansial tinggi melalui cara pemasaran dan komunikasi pasar yang sangat baik.
4. Membangun lingkungan kerja yang kondusif serta nilai-nilai etika yang tinggi untuk mengangkat kompetensi sumber daya manusia perusahaan.

4.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah suatau susunan dan hubungan antara setiap bagian dan kedudukan yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Struktur organisasi dengan jelas menggambarkan pemisahan fungsi pekerjaan antara yang satu dengan yang lain dan bagaimana hubungan antara fungsi dan aktivitas dibatasi. Berikut gambar struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara VI:



Gambar 4. 3 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara VI

Pimpinan PT. Perkebunan Nusantara VI saat ini terdiri dari :

- Komisaris Utama : Cherry Pramoedito Sarwono
- Komisaris : Noor Ida Khomsiyati
- Sekretaris Dekom : Syaiful Yulni
- Direktur : M. Iswan Achir
- SEVP *Operation* : Eka Nugraha
- SEVP *Business Support* : Muhammad Zulham Rambe

Daftar nama kepala bagian kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VI

1. Bagian Tanaman : Indra Utama Lubis
2. Bagian Teknik dan Pengolahan : Coki Rahmadi Ritoga
3. Bagian Keuangan dan Pembiayaan : Willy Heryandi
4. Bagian Pengadaan dan TI : Taufik Pulungan
5. Bagian SDM : Tuti Indriani
6. Bagian Sekretariat Perusahaan : Achmedy Akbar
7. Bagian SPI : Amir Arsyad Harahap
8. Bagian Perencanaan dan *Sustainability*: Rio Herman

4.4 Tata Kelola Perusahaan

4.4.1 Dewan Komisaris

Komite ini terdiri dari dua anggota, yaitu seorang sanggota presiden dan seorang anggota. Tugas utama Dewan Komisaris Perusahaan adalah mengawasi pelaksanaan tugas Direksi serta pengurusan perusahaan.

Tugas Dewan Komisaris:

a. Meneliti, menelaah dan menandatangani laporan tahunan yang telah disiapkan direksi
b. Memberikan pendapat pada RUPS mengenai RKAP tahunan yang diajukan oleh Direksi
c. Mengikuti perkembangan perusahaan serta memberikan saran pada RUPS mengenai setiap masalah yang dianggap penting dalam pengurusan perusahaan

d. Melaporkan segera kepada RUPS jika terdapat gejala penurunan kinerja pada perusahaan

4.4.2 Direksi

Perusahaan dipimpin oleh seorang direktur presiden yang dibentuk oleh dua anggota dewan lainnya dalam menjalankan dan mengerakkan bisnis perusahaan. Tugas utama Dewan Direksi adalah membimbing dan mengarahkan perusahaan dalam mencapai dan mempertahankan tujuannya dan mengelola kekayaan yang dimiliki perusahaan. Dewan Direksi mempunyai tanggungjwab untuk mengembangkan rencana strategis perusahaan dan memastikan semua tujuan.

Tugas Direksi:

a. Melaksanakan kepengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan dan bertindak selaku pimpinan
b. Memelihara dan mengurus kekayaan perseroan
c. Bertanggungjawab penuh baik secara organisasi maupun pribadi, bertekad dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan perseoran dalam mencapai maksud dan tujuan
d. Mewakili perseroan di dalam dan luar pengadilan serta melakukan semua tindakan dan perbuatan baik mengenai pengurusan maupun mengenai kepemilikan kekayaan perseroan.
e. Memastikan bahwa BUMN melaksanakan tanggungjawab sosialnya dan meperhatikan kepentingan berbagai stakeholders sesuai dengan ketentuan perundang-undangan
f. Menetapkan arah dan pengembangan PT Perkebunan Nusantara VI dengan menyusun RJP 5 tahunan dan RKAP sebagai pedoman atau kerangka kerja tahunan
g. Mengangkat dan memberhentikan pegawai serta menetapkan kebijakan kepegawaian dengan memperhatikan undang-undang yang berlaku
h. Menetapkan dan Menyusun sistem akuntasi sesuai Standar Akuntansi Keuangan berdasarkan prinsip-prinsip pengendalian intern yang terdiri dari fungsi kepengurusan, pencatatan, penyimpanan dan pengawasan.

4.5 Aspek Sumber Daya Manusia

4.5.1 Jumlah karyawan dan Pengembangan Kompetensi

1. Karyawan Berdasarkan Jabatan

   Realisasi kepegawaian per tanggal 31 Desember 2021 PT. Perkebunan Nusantara VI membutuhkan Pendidikan serta operasional dengan mengoptimalkan kapabilitas yang ada berdasarkan pensiun dini, pesangon regular, dan tinjauan proses bisnis terkait *job description*. Dengan upaya yang efektif dan efisien untuk menyeimbangkan keadaan, berada di bawah realisasi tahun 2020. Spesifikasi jabatan untuk mencapai produktivitas pekerja yang optimal dan ideal, khususnya pada produk the, segmen usaha dengan jumlah pekerja terbanyak.

Tabel 4. 1

Uraian Karyawan Berdasarkan Jabatan

No	Uraian	2016	2017	2018	2019	2020
1	Direksi	5	5	3	3	3
2	Karyawan Pimpinan	305	322	274	259	243
3	Karyawan Pelaksana	5645	5504	4796	4418	4010
4	Karyawan Non Golongan	0	0	0	231	902
Total		**5955**	**5831**	**5073**	**4921**	**5155**

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VI (diolah tahun 2022)

2. Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

   Tabel yang berada dibawah ini menunjukkan komposisi pengawai PT Perkebunan Nusantara VI menurut tingkat Pendidikan. Dalam hal ini presentase tingkat Pendidikan tertinggi adalah lulusan SD, SMP, dan SMA yang melakukan pelatihan bagi tenaga pelaksana dengan sasaran pengisian areal kerja panen dan hortikultura. Karena tidak hanya di tempat, tetapi juga operator dan pekerja pabrik.

Tabel 4. 2

Uraian Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Uraian	Tahun 2020					
	SD	SMP	SMA	S1	S2	JUMLAH
Direksi	0	0	0	3	0	3
Karyawan Pimpinan	0	0	22	190	12	224
Karyawan Pelaksana	1661	751	1448	85	17	3962
Karyawan Non Golongan	130	356	271	274	0	1031

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VI (diolah tahun 2022)

3. Pembinaan Dan Pengembangan Karyawan

   Dalam meningkatkan keterampilan, kemampuan dan pengetahuan karyawan PT Perkebuanan Nusantara VI di tahun 2020, pelaksanaan fisik dan biaya pembinaan dan pengembangan karyawan dilakukan melalui kursus dan seminar, seperti terlihat di bawah ini:

Tabel 4. 3

Uraian Pembinaan dan Pengembangan Karyawan

Uraian	Jumlah Karyawan
Kursus Jabatan (PEDP, PLDP I, PLDP II, PLDP III)	88
Asesmen	65
IHT/Workshop/Seminar	593
Jumlah	746

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VI (diolah tahun 2022)

BAB V
HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, peneliti menggambarkan karakteristik responden berdasarkan sampel. Total responden yang diterima dari kuesioner sebanyak 67 orang. Kuesioner disebarkan selama 7 hari. Berikut uraian data pengelompokan responden penelitian.

5.1.1 Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik Responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 5. 1

Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki-Laki	45	67,2%
Perempuan	22	32,8%
Total	**67**	**100%**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan tabel 5.1 diatas, maka pada penelitian ini didapatkan data responden yang mengisi kuesioner terdiri dari 67,2% responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 45 orang karyawan dan presentase sebesar 32,8% berasal dari responden dengan jenis kelamin perempuan atau sebanyak 22 orang karyawan. Selisih antara responden yang mengisi kuesioner berdasarkan jenis kelamin yaitu sekitar 50% karena jumlah responden laki-laki 2 kali lipat lebih besar daripada responden perempuan. Mayoritas yang berpartisipasi sebagai respondendalam penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 45 orang karyawan.

5.1.2 Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Dari jumlah kuesioner yang disebarkan oleh peneliti kepada 67 responden pada sampel penelitian maka diketahui usia responden dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. 2

Klasifikasi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Presentase
< 24 Tahun	3	4,5%
25-40 Tahun	38	56,7%
41-56 Tahun	26	38,8%
Total	**67**	**100%**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan tabel 5.2 diatas diperoleh responden dengan klasifikasi usia yang telah mengisi kuesioner pada penelitian ini yaitu usia kurang dari 24 tahun sebesar 4,5% atau sebanyak 3 orang karyawan. Usia 25 – 40 tahun sebesar 56,7% atau sebanyak 38 orang karywan. Dan usia 41 – 56 tahun sebesar 38,8% atau sebanyak 26 orang karyawan. Jadi dalam penelitian ini mayoritas responden yang mengisi kuesioner berada pada usia 25 sampai 40 tahun.

5.1.3 Klasifikasi Responden Berdasarkan Divisi

Distribusi berdasarkan divisi responden yang mengisi kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. 3

Klasifikasi Responden Berdasarkan Divisi

Divisi	Frekuensi	Presentase
Tanaman	9	13,4%
Teknik dan Pengolahan	3	4,5%
Keuangan dan Pembiayaan	12	17,9%
Pengadaan dan TI	14	20,9%
SDM	10	14,9%
Sekretariat Perusahaan	11	16,4%
SPI	5	7,5%

Perencanaan dan *Sustainability*	3	4,5%
Total	**67**	**100%**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan tabel 5.3 diatas diperoleh responden dengan klasifikasi berdasarkan divisi, yang telah mengisi kuesioner pada penelitian ini yaitu divisi tanaman sebesar 13,4% atau sebanyak 9 orang karyawan, divisi Teknik dan pengolahan sebesar 4,5% atau sebanyak 3 orang karyawan, divisi keuangan dan pembiayaan sebesar 17,9% atau sebanyak 12 orang karyawan, divisi pengadaaan dan TI sebesar 20,9% atau sebanyak 14 orang karyawan, divisi SDM sebesar 14,9% atau sebanyak 10 orang karyawan, divisi kesekretariatakan perusahaan sebesar 16,4% atau sebanyak 11 orang karyawan, divisi SPI sebesar 7,5% atau sebanyak 5 orang karyawan, dan divisi perencanaan & *Sustainability* sebesar 4,5% atau sebanyak 3 orang karyawan.

5.1.4 Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Distribusi tingkat masa kerja responden yang mengisi kuesioner dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. 4

Klasifikasi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Presentase
< 1 Tahun	3	4,5%
1-3 Tahun	9	13,4%
3-5 Tahun	2	3,0%
>5 Tahun	53	79,1%
Total	**67**	**100%**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan pada tabel 5.4 diatas dapat diperoleh responden yang mengisi kuesioner pada penelitian ini dengan klasifikasi berdasarkan masa kerja yaitu, masa kerja kurang dari 1 tahun dengan presentase sebesar 4,5% atau sebanyak 3 orang karyawan, masa kerja 1 sampai 3 tahun sebesar 13,4% atau sebanyak 9 orang

karyawan, lalu masa kerja 3 sampai 5 tahun sebesar 3,0% atau sebanyak 2 orang karyawan, dan masa kerja lebih dari 5 tahun dengan presentase sebesar 79,1% atau sebanyak 53 orang karyawan. Jadi dalam penelitian ini mayoritas responden yang mengisi kuesioner penelitian adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 5 tahun.

5.1.5 Klasifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik tingkat Pendidikan terakhir responden yang mengisi kuesioner dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5. 5

Klasifikasi Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
SMA/Sederajat	21	31,3%
D3	5	7,5%
S1	33	49,3%
Lainnya	8	11,9%
Total	**67**	**100%**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan tabel 5.5 didapatkan data responden yang berpartisipasi dalam mengisi kuesioner penelitian berdasarkan Pendidikan terkahir karyawan yaitu terdiri dari 31,3% responden dengan Pendidikan terakhir SMA/Sederajat atau sebanyak 21 orang karyawan, lalu 7,5% berasal dari latar Pendidikan D3 atau sebanyak 5 orang karyawan. Untuk jenjang Pendidikan S1 sebesar 49,3% atau sebanyak 33 orang karyawan, lalu sisanya sebesar 11,9% atau sebanyak 8 orang karyawan memiliki latar belakang Pendidikan lainnya. Mayoritas latar belakang Pendidikan terakhir pada penelitian ini berasal dari tingkat Strata 1 (S1) sebanyak 33 orang responden, dan disusul dengan latar belakang Pendidikan SMA/Sederajat yaitu sebanyak 21 orang karyawan.

5.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi data penelitian yang menunjukkan rekapitulasi mengenai jawaban yang diberikan responden terhadap pernyataan dari gaya kepemimpinan

transformasional, gaya kepemimpinan transaksional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan terdiri dari beberapa item-item pernyataan dengan 5 skala yaitu sangat setuju, setuju, cukup setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Skor minimun adalah satu, dimana hal ini menunjukkan bahwa responden sangat tidak setuju terhadap pernyataan yang ada di dalam kuesioner. Skor maksimum adalah lima, yang menunjukkan bahwa responden sangat setuju dengan pernyataan yang ada di kuesioner.

5.2.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Pada tabel berikut akan digambarkan variabel kepemimpinan transformasional pada PT. Perkebunan Nusantara VI dari kuesioner yang telah disebarkan. Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel kepemimpinan transformasional pada PT. Perkebunan Nusantara VI, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. 6

Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)

NO	Pernyataan		Skala					Skor	Ket.
		X	STS	TS	CS	S	SS		
			1	2	3	4	5		
X1.1	Pemimpin saya memberikan visi dan misi, serta memberikan respek dan kepercayaan terhadap bawahannya	f	0	0	3	40	24	67	Sangat Baik
		fx	0	0	9	160	120	289	
X1.3	Saya percaya dengan pimpinan saya sekarang	f	0	0	4	34	29	67	Sangat Baik
		fx	0	0	12	136	145	293	
X1.5	Pemimpin saya mampu meningkatkan kreatifitas dan kecerdasan bawahannya	f	0	0	9	45	13	67	Baik
		fx	0	0	27	180	65	272	
X1.6	Pemimpin saya memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam menyelesaikan masalah	f	0	0	7	46	14	67	Baik
		fx	0	0	21	184	70	275	

X1.7	Pemimpin bisa menempatkan diri dengan baik kepada karyawan	f	0	0	4	37	26	67	Sangat Baik
		fx	0	0	12	148	130	290	
Rata-rata								**284**	**Sangat Baik**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Rata rata skor variabel kepemimpinan transformasional adalah 284 (sangat baik) yang artinya variabel kepemimpinan transformasional yang dinilai oleh responden termasuk kedalam kategori sangat baik. skor tetinggi dari variabel kepemimpinan transformasional adalah 293 (indikator X1.3) kategori sangat baik yang artinya bahwa pemimpin yang ada pada saat ini sangatlah dipercaya oleh bawahannya. Mempraktikan gaya kepemimpinan transformasional artinya pemimpin di PT Perkebunan Nusantara VI mempunyai ciri pemimpin yaitu *social skill* dimana pemimpin memiliki keahlihan dibidang social sehingga pemimpin dipercaya oleh bawahannya. Sedangkan skor yang terendah adalah 272 (indikator X1.5) dengan kategori baik. Hal ini berarti bahwa pemimpin yang ada di PT Perkebunan Nusantara VI belum mampu meningkatkan kreatifitas serta kecerdasan yang dimiliki oleh para bawahannya.

5.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional

Pada tabel berikut akan digambarkan variabel kepemimpinan transaksional pada PT. Perkebunan Nusantara VI dari kuesioner yang telah disebarkan. Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel kepemimpinan transaksional pada PT. Perkebunan Nusantara VI, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. 7

Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transaksional (X2)

NO	Pernyataan		Skala					Skor	Ket.
		X	STS	TS	CS	S	SS		
			1	2	3	4	5		
X2.1	Pemimpin memberikan pedoman kerja (SOP) kepada saya untuk melakukan pekerjaan	f	0	0	9	32	26	67	Sangat Baik
		fx	0	0	27	128	130	285	

X2.2	Pemimpin melakukan Tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan	f	0	0	5	49	13	67	Baik
		fx	0	0	15	196	65	276	
X2.3	Pemimpin mengawasi kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan	f	0	0	6	51	10	67	Baik
		fx	0	0	18	204	50	272	
X2.4	Pemimpin memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan	f	0	0	9	31	27	67	Sangat Baik
		fx	0	0	27	124	135	286	
X2.5	Pemimpin memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik	f	0	0	15	35	17	67	Baik
		fx	0	0	45	140	85	270	
Rata-rata								**278**	**Baik**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Rata rata skor variabel kepemimpinan transaksional adalah 278 (baik) yang artinya variabel kepemimpinan transaksional yang dinilai oleh responden termasuk kedalam kategori baik. Skor tetinggi dari variabel kepemimpinan transaksional adalah 286 (indikator X2.4) dengan kategori sangat baik yang artinya bahwa pemimpin di PT Perkebunan Nusantara VI memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahnya melakukan kesalahan dalam proses kerja, dari hal ini diharapkan dapat menjadi peringatan kepada karyawan supaya lebih baik lagi dalam bekerja. Sedangkan skor yang terendah adalah 270 (indikator nomor X2.5) dengan kategori baik. Hal ini berarti bahwa pemimpin yang ada di PT Perkebunan Nusantara VI belum mampu memberikan imbalan yang memadai jika bawahannya atau karyawan melakukan pekerjaan dengan baik sesuai perintahnya. Masih minimnya kesadaran pemimpin dalam memberikan *reward* kepada bawahannya, sedangkan apabila pemimpin memberikan imbalan atau *reward* kepada bawahannya bisa memberikan motivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan lebih baik lagi.

5.2.3 Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi

Pada tabel berikut akan digambarkan variabel komitmen organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara VI dari kuesioner yang telah disebarkan. Untuk

memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel Komitmen Organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara VI, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. 8

Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi (Z)

NO	Pernyataan		Skala					Skor	Ket.
		X	STS	TS	CS	S	SS		
			1	2	3	4	5		
Z1	Saya menunjukkan rasa memiliki dalam PT Perkebunan Nusantara VI	f	0	0	2	43	22	67	Sangat Berkomitmen
		fx	0	0	6	172	110	288	
Z2	Saya merasa Bahagia bekerja di PT Perkebunan Nusantara VI	f	0	0	6	30	31	67	Sangat Berkomitmen
		fx	0	0	18	120	155	293	
Z3	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga PT Perkebunan Nusantara VI	f	0	0	4	34	29	67	Sangat Berkomitmen
		fx	0	0	12	136	145	293	
Z4	Saya sulit meninggalkan PT Perkebunan Nusantara VI karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain.	f	0	2	22	36	7	67	Berkomitmen
		fx	0	4	66	144	35	249	
Z5	Saya akan merasa rugi apabila meninggalkan PT Perkebunan Nusantara VI	f	0	0	20	33	14	67	Berkomitmen
		fx	0	0	60	132	70	262	
Z6	Saya merasa memiliki kewajiban untuk setia pada PT Perkebunan Nusantara VI	f	0	0	6	42	19	67	Berkomitmen
		fx	0	0	18	168	95	281	
Z7	Saya merasa PT Perkebunan Nusantara VI telah banyak berjasa bagi hidup saya	f	0	0	10	22	35	67	Sangat Berkomitmen
		fx	0	0	30	88	175	293	
Rata-rata								**280**	**Berkomitmen**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Rata rata skor variabel komitmen organisasi adalah 280 (tinggi) yang artinya variabel komitmen organisasi yang dinilai oleh responden termasuk kedalam kategori tinggi. Skor tetinggi dari variabel komitmen organisasi adalah 293

(indikator Z2, Z3 dan Z7) dengan kategori sangat tinggi yang artinya bahwa karyawan yang ada di PT Perkebunan Nusantara VI merasa bahagia bekerja di PT Perkebunan Nusantara VI dan merasa telah menjadi keluarga sehingga dalam melakukan pekerjaan karyawan merasa nyaman serta PT Perkebunan Nusantara VI telah banyak berjasa bagi karyawan. Sedangkan skor yang terendah adalah 249 (indikator Z4) dengan kategori tinggi. Hal ini berarti bahwa sebagian besar dari karyawan PT Perkebunan Nusantara VI tidak takut apabila akan keluar dan pindah kerja ke tempat yang lain karena mereka menganggap bisa mendapatkan pekerjaan ditempat ain. Dan hal ini bisa mengakibatkan besarnya *turn over* karyawan.

5.2.4 Analisi Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Pada tabel berikut akan digambarkan variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI dari kuesioner yang telah disebarkan.Untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai variabel kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI, disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5. 9

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

NO	Pernyataan		Skala					Skor	Ket.
		X	STS	TS	CS	S	SS		
			1	2	3	4	5		
Y1	Pekerjaan saya selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan	f	0	0	2	42	23	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	6	168	115	289	
Y3	Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan dan ketelitian	f	0	0	3	38	26	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	9	152	130	291	
Y4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi	f	0	0	3	44	20	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	9	176	100	285	
Y5	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya salalu mengutamakan kualitas	f	0	0	1	42	24	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	3	168	120	291	

Y6	Saya mampu memaksimalkan waktu dalam bekerja	f	0	0	2	39	26	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	6	156	130	292	
Y7	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk mengindari tertumpuknya pekerjaan	f	0	0	1	37	29	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	3	148	145	296	
Y8	Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif	f	0	0	1	46	20	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	3	184	100	287	
Y9	Saya tidak pernah absen tanpa keterangan yang jelas	f	0	0	1	31	35	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	3	124	175	302	
Y11	Saya mampu berhubungan baik dengan rekan kerja	f	0	0	2	27	38	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	6	108	190	304	
Y12	Saya dengan rekan lainnya selalu melakukan koordinasi	f	0	0	1	30	36	67	Sangat Tinggi
		fx	0	0	3	120	180	303	
Rata-rata								**294**	**Sangat Tinggi**

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Rata rata skor variabel kinerja karyawan adalah 294 (sangat tinggi) yang artinya variabel kinerja karyawan yang dinilai oleh responden termasuk kedalam kategori sangat tinggi. Skor tetinggi dari variabel kinerja karyawan adalah 304 (indikator Y11) dengan kategori sangat tinggi yang artinya bahwa karyawan yang bekerja di PT Perkebunan Nusantara VI mampu berkomunikasi dan berhubungan baik dengan rekan kerja sehingga meminimalisir terjadinya perselisihan karyawan, hal ini juga berdampak positif terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Sedangkan skor yang terendah adalah 285 (indikator Y4) dengan kategori sangat tinggi, tetapi masih ada 3 responden yang menjawab cukup setuju sehingga hal ini berarti bahwa Sebagian kecil karyawan PT Perkebunan Nusantara VI masih belum mampu menyelesaikan pekerjaan yang telah dilakukan dengan rapi dan masih berantakan.

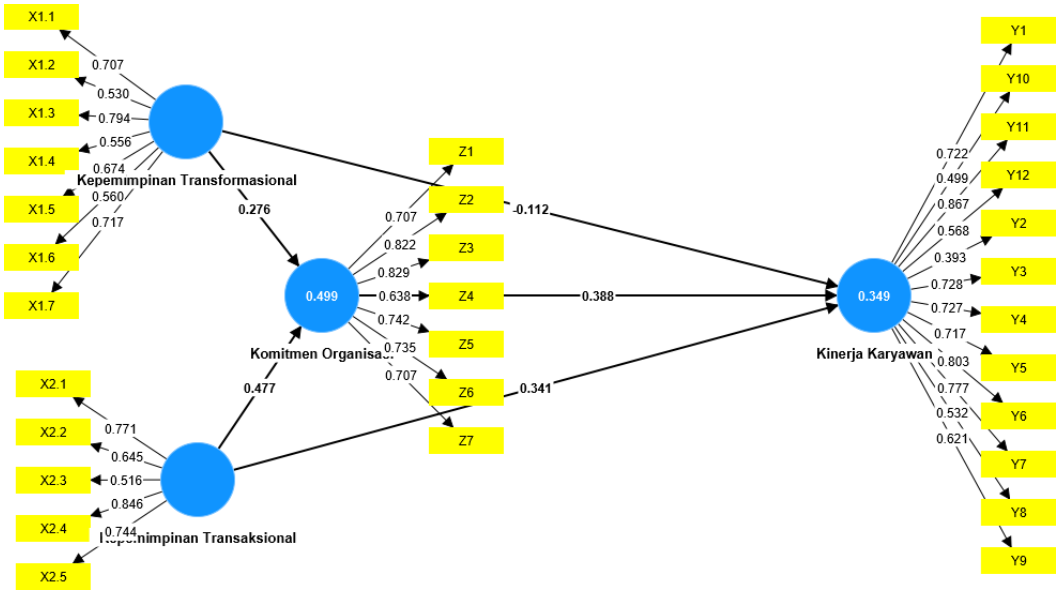
5.3 Analisis Data

Pengujian tahap pertama dalam pengujian statistic dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas dilanjutkan dengan pengujian hipotesis menggunakan *Software* SmartPLS 4 *for Windows.*

5.3.1 Outer Loading

1. Convergent Validity

Dalam menilai *Outer Model* yaitu dengan *Convergent Validity*. *Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indicator dinilai berdasarkan pada korelasi antara komponen/item *score* yang diestimasi menggunakan *software* SmartPLS 4.0. Ukuran refleksi dikatakan tinggi apabila berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur, dalam penelitian ini tahap awal yang dilakukan dari pengembangan skala pengukuran nilai *loading* sebesar 0,5 sampai 0,6 masih dianggap cukup memadai. Menurut Ghozali dan Laten (2015) dalam penelitian tahap awal ukuran reflektif dikatakn tinggi apabila berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup.



Gambar 5. 1 Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan Sebelum Dikalkulasikan Ulang

Gambar 5.1 diatas merupakan hasil pengujian statistic dengan menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas dan dilanjutkan dengan pengujian hipotesis menggunakan *Software* SmartPLS 4.0 *for Windows.* Berdasarkan Gambar 5.1 tersebut menunjukkan model spesifikasi antar variabel laten dengan indikator masing-masing serta dengan Nilai *Outer Loading* nya. Berikut Nilai *Outer Loading* dari setiap indicator pada variabel penelitian:

Tabel 5. 10

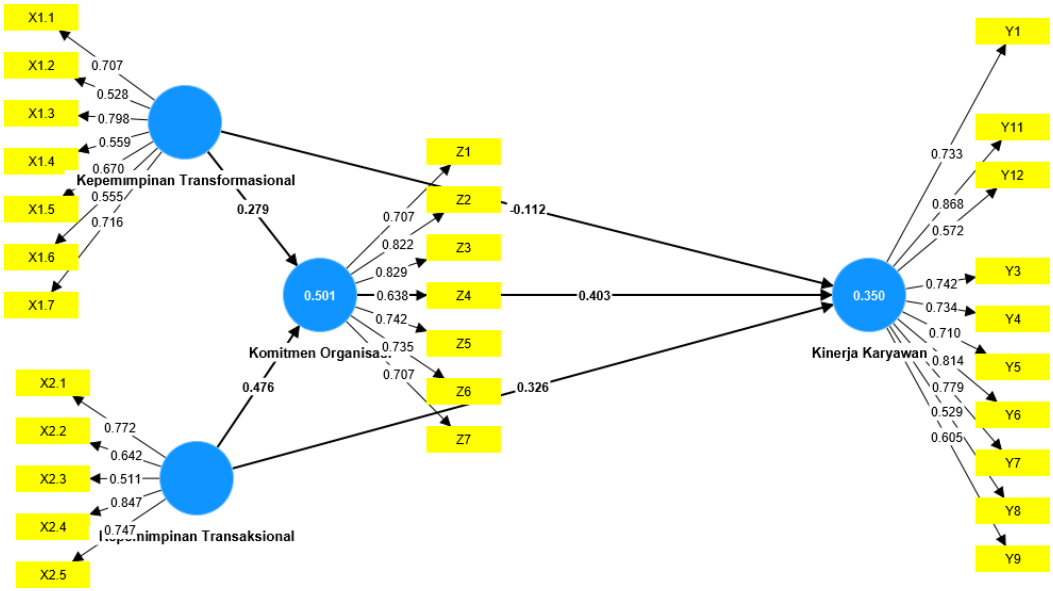
Outer Loading Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Kepemimpinan Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan Sebelum Dikalkulasikan Ulang

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,707	Valid
	X1.2	0,530	Valid
	X1.3	0,794	Valid
	X1.4	0,556	Valid
	X1.5	0,674	Valid
	X1.6	0,560	Valid
	X1.7	0,717	Valid
Kepemimpinan Transaksional	X2.1	0,771	Valid
	X2.2	0,645	Valid
	X2.3	0,516	Valid
	X2.4	0,846	Valid
	X2.5	0,744	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,722	Valid
	Y10	0,499	Tidak Valid
	Y11	0,867	Valid
	Y12	0,568	Valid
	Y2	0,393	Tidak Valid
	Y3	0,728	Valid
	Y4	0,727	Valid
	Y5	0,717	Valid
	Y6	0,803	Valid
	Y7	0,777	Valid
	Y8	0,532	Valid

	Y9	0,621	Valid
Komitmen Organisasi	Z1	0,707	Valid
	Z2	0,822	Valid
	Z3	0,829	Valid
	Z4	0,638	Valid
	Z5	0,742	Valid
	Z6	0,735	Valid
	Z7	0,707	Valid

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ada 2 indikator variabel dari Kinerja karyawan tidak memenuhi persyaratan dari *Nilai outer loading* pada penelitian ini yaitu *Nilai outer loading* < 0,5 sehingga indikator dari variabel tersebut harus dihilangkan dari model serta tidak diikutkan dalam perhitungan ke tahap selanjutnya. Indikator yang tidak memenuhi nilai *outer loading* yaitu Y2 dan Y10 dengan nilai perhitungan outer model sebesar 0,393 dan 0,499 serta berada dibawah *nilai outer loading* 0,5. Indikator lain memiliki *nilai outer loading* >0,5 mengartikan bahwa indikator pada variabel tersebut dinyatakan memenuhi syarat *Convergent Validity* dalam kategori memadai dan baik. Selanjutnya dengan menghapus indikator yang tidak valid pada tabel diatas dan di kalkulasikan Kembali menggunakan aplikasi SmartPLS 4 dan menghasilkan gambar model baru yang telah dikalkulasikan ulang sebagai berikut:



Gambar 5. 2 Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan setelah di Kalkulasikan Ulang

Gambar diatas menunjukkan bahwa terdapat indikator-indikator yang di drop dari model karena tidak memenuhi syarat dari nilai valid, sehingga tersisa indikator yang nilai-nilai valid saja. Berikut disajikan tabel *Outer Loading* hasil kalkulasi ulang untuk *Outer Loading.*

Tabel 5. 11

Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformasional , Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan setelah di Kalkulasikan Ulang

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	X1.1	0,707	Valid
	X1.2	0,528	Valid
	X1.3	0,798	Valid
	X1.4	0,559	Valid
	X1.5	0,670	Valid
	X1.6	0,555	Valid
	X1.7	0,716	Valid
	X2.1	0,772	Valid

Kepemimpinan Transaksional	X2.2	0,642	Valid
	X2.3	0,511	Valid
	X2.4	0,847	Valid
	X2.5	0,747	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,733	Valid
	Y11	0,868	Valid
	Y12	0,572	Valid
	Y3	0,742	Valid
	Y4	0,734	Valid
	Y5	0,710	Valid
	Y6	0,814	Valid
	Y7	0,779	Valid
	Y8	0,529	Valid
	Y9	0,605	Valid
Komitmen Organisasi	Z1	0,707	Valid
	Z2	0,822	Valid
	Z3	0,829	Valid
	Z4	0,638	Valid
	Z5	0,742	Valid
	Z6	0,735	Valid
	Z7	0,707	Valid

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan diagram jalur dan nilai dari *Outer Loading* tersebut mengambarkan bahwa setiap item telah valid karena dari masing-masing nilainya menunjukkan angka diatas 0,5. Selanjutnya peneliti bisa melanjutkan untuk tahap pengujian validitas berikutnya. Disimpulkan bahwa indikator dinyatakan Valid atau layak.

2. Discriminan Validity

Discriminant Validity digunakan untuk memastikan bahwa setiap konsep setiap variabel laten tidak sama atau berbeda dengan variabel yang lain. Model mempunyai *Discriminant Validity* yang baik jika setiap *nilai loading* dari tiap-tiap indikator pada sebuah variabel laten memiliki nilai yang besar dibandingkan dengan *nilai loading* pada variabel lain. Dalam penelitian ini, hasil perhitungan atau pengujian dari *Discriminant Validity* diperoleh sebagai berikut:

Tabel 5. 12

***Cross Loading* Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi Dan Variabel Kinerja Karyawan**

Indikator	Variabel X2 (Kepemimpinan Transaksional)	Variabel X1 (Kepemimpinan Transformasional)	Variabel Y (Kinerja Karyawan)	Variabel Z (Komitmen Organisasi)	Ket.
X1.1	0,487	0,707	0,228	0,461	Valid
X1.2	0,240	0,528	0,161	0,223	Valid
X1.3	0,617	0,798	0,394	0,583	Valid
X1.4	0,353	0,559	0,153	0,286	Valid
X1.5	0,482	0,670	0,181	0,219	Valid
X1.6	0,430	0,555	0,203	0,254	Valid
X1.7	0,611	0,716	0,296	0,569	Valid
X2.1	0,772	0,567	0,393	0,529	Valid
X2.2	0,642	0,570	0,193	0,314	Valid
X2.3	0,511	0,509	0,084	0,251	Valid
X2.4	0,847	0,580	0,568	0,629	Valid
X2.5	0,747	0,504	0,377	0,547	Valid
Y1	0,458	0,180	0,733	0,506	Valid
Y11	0,485	0,363	0,868	0,536	Valid
Y12	0,282	0,349	0,572	0,433	Valid
Y3	0,515	0,375	0,742	0,449	Valid
Y4	0,318	0,124	0,734	0,285	Valid
Y5	0,268	0,266	0,710	0,264	Valid
Y6	0,377	0,305	0,814	0,393	Valid
Y7	0,323	0,298	0,779	0,402	Valid
Y8	0,291	0,361	0,529	0,239	Valid

Y9	0,204	0,077	0,605	0,253	Valid
Z1	0,399	0,412	0,352	0,707	Valid
Z2	0,638	0,537	0,484	0,822	Valid
Z3	0,599	0,456	0,507	0,829	Valid
Z4	0,446	0,486	0,301	0,638	Valid
Z5	0,485	0,547	0,424	0,742	Valid
Z6	0,469	0,369	0,396	0,735	Valid
Z7	0,458	0,458	0,378	0,707	Valid

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki *Nilai Cross Loading* terbesar pada variabel yang dibentuknya, dibandingkan terhadap *Nilai Cross Loading* di variabel lainnya. Hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang dipakai pada penelitian ini telah memiliki *Discriminant Validity* yang baik dalam menyusun variabelnya sendiri.

3. *Average Variance Extracted, Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Metode lain dalam menilai *Discriminan Validity* yaitu dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Selain itu dalam menilai *Discriminan Validity*, uji reliabilitas konstruk juga diperlukan dengan cara mengukur *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*. Apabila dalam suatu variabel memiliki nilai >0,5 maka dinyatakan memenuhi kriteria dari *Composite Reliability* dan jika memiliki nilai >0,5 suatu variabel dinyatakan memenuhi *Cronbach Alpha* yang baik atau reliabel. Nilai *Average Variance Extracted, Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. 13

Average Variance Extracted, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha Sebelum Modifikasi

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)	*Composite Reliability*	*Cronbach's Alpha*
Kepemimpinan Transaksional	0,509	0,825	0,772
Kepemimpinan Transformasional	0,428	0,826	0,783
Kinerja Karyawan	0,513	0,914	0,892
Komitmen Organisasi	0,551	0,874	0,863

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan Tabel 5.13 diatas menunjukkan bahwa nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk menunjukkan masih ada angka yang dibawah 0,5. Oleh karena itu masih ada permasalahan *convergent validity* pada model yang diuji sehingga konstruk dalam model penelitian ini perlu dilakukan modifikasi.

Tabel 5. 14

Average Variance Extracted, Composite Reliability dan Cronbach's Alpha Setelah Modifikasi

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)	*Composite Reliability*	*Cronbach's Alpha*
Kepemimpinan Transaksional	0,509	0,825	0,772
Kepemimpinan Transformasional	0,504	0,798	0,763
Kinerja Karyawan	0,513	0,914	0,892
Komitmen Organisasi	0,551	0,874	0,863

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan Tabel 5.14 diatas menunjukkan bahwa nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk menunjukkan angka diatas 0,5 yang artinya semua konstruk dari model yang diestimasi sudah memuhi syarat atau kriteria dari *Discriminan Validity,* dapat disimpulkan bahwa nilai AVE pada penelitian ini telah memenuhi kriteria yang telah ditentukan karena berada diatas 0,5 yang artinya Variabel dikatakn Reliabel.

Kemudian nilai *Composite Reliability* dari suatu variabel dinyatakan memenuhi syarat apabila memiliki nilai >0,6. Berdasarkan hasil dari perhitungan *Composite Reliability* pada penelitian ini menunjukkan nilai reliabilitas yang tinggi. *Composite Reliability* merupakan bagian yang digunakan dalam menguji reliabilitas indikator-indikator pada suatu penelitian.

Dan nilai *Cronbach Alpha* jika berada di >0,7 maka alat ukur dikatakan stabil, tepat dan dapat diandalkan. Berdasarkan dari tabel diatas untuk nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari nilai minimal. Jadi disimpulkan bahwa instrument penelitian ataupun jawaban dari responden pada kuesioner yang digunakan dalam mengukur variabel penelitian dapat dikatakn handal/dapat dipercaya (reliabel).

5.3.2 Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Pengujian *Inner Modal* atau Model Struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar konstruk, nilai signifikansi, dan R-Square dari model penelitian. Model struktur dievaluasi dengan menggunakan R-Square untuk konstruk dependen Uji t dan signifikansi dari koefisien parameter jalur structural.

1. R-Square *(Coefficient Determination)*

Menilai model Struktural menggunakan PLS, Pertama dimulai dengan melihat Nilai R-Square untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan dari Prediksi pada Model Struktural. Perubahan pada nilai R-Square dapat digunakan dalam menjelaskan Pengaruh atau Hubungan variabel Laten Eksogen tertentu terhadap Variabel laten Endogen, Apakah variabel punya pengaruh yang substantive. Ghozali dan Latan (2015) menyebutkan bahwa Hasil R-Square sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural, mengindikasikan

pengaruh dari variabel eksogen (yang mempunyai) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Jika hasilnya sebesar 0,33 -0,67 diklasifikasikan pada kategori Sedang dan jika hasilnya sebesar 0,19-0,33 maka diklasifikasikan pada kategori lemah. Berdasarkan pada pengolah data yang telah dilakukan, maka Nilai R-Square dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 5. 15
R-Square

Variabel	*R-Square*
Kinerja Karyawan	0,350
Komitmen Organisasi	0,505

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa diperoleh nilai *R-Square* variabel Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional sebesar 0,350 maka bisa diinterpretasikan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional dapat menjelaskan varian Kinerja Karyawan sebesar 35% sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Maka, pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan diklasifikasikan dalam kategori sedang. Pada variabel Komitmen Organisasi diperoleh nilai sebesar 0,505 dari perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional mampu menjelaskan varian Komitmen Organisasi sebesar 50,5% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Maka pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi diklasifikasikan dalam kategori sedang.

2. Q-Square

Penilaian dari *Goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square* memiliki arti sama dengan *R-Square (Coefficient Determination)* pada analisis regresi, dikatakan bahwa semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Hasil perhitungan nilai *Q-Square* dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

Q-Square $= 1 – [(1 – R^2 1) \times (1 – R^2 2)]$

$= 1 – [(1 – 0{,}350) \times (1 – 0{,}505)]$

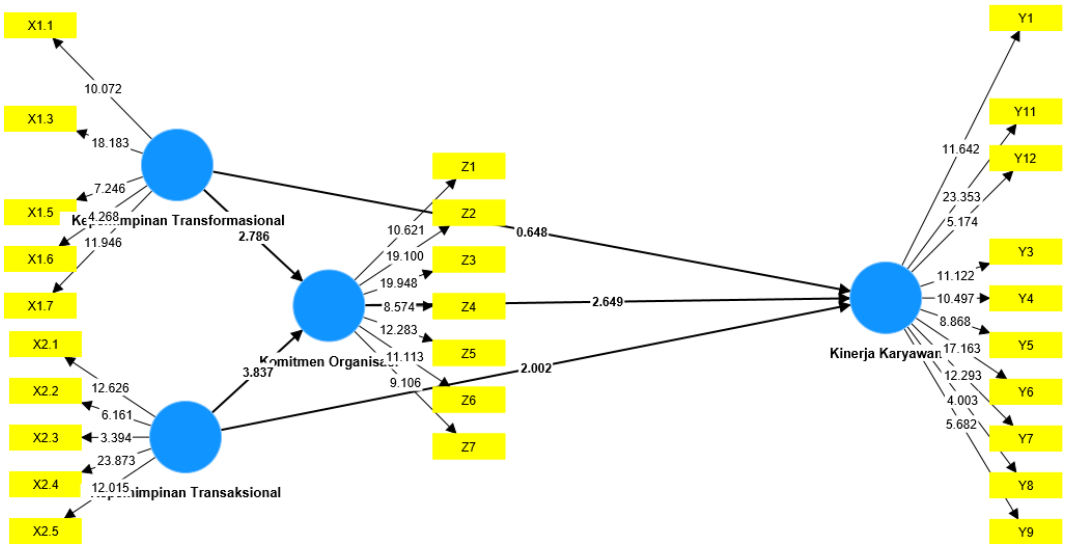
= 1 – (0,65 x 0,495)

= 0,67

Berdasarkan hasil perhitungan diatas, maka diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,67. Hal demikian menjelaskan bahwa besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 67%. Sedangkan sisanya yaitu 33% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model dalam penelitian ini. Dari perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini bisa dinyatakan telah memiliki *Goodness of fit* yang baik.

5.4 Pengujian Hipotesis

Dalam evaluasi model yang dilakukan dengan melihat signifikansi untuk melihay pengaruh antar variabel melalui *prosedur Bootstrapping* atau *Jackknifing*. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *t-statistics* dan *nilai T-Value*. Hipotesis pada penelitian ini dapat dinyatakan diterima jika hasil sesuai dengan *Rule of Thumb,* jika *p value* dibawah 0,05 lalu *t-statistic* 1,96. Nilai signifikansi yang dapat digunakan *t-value* 1,96 . evaluasi model perhitungan statistic dengan *Bootstrapping* pada SmartPLS 4.0 sebagai berikut:



Gambar 5. 3 *Bootstrapping* Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Kepemimpinan Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi dan Variabel Kinerja Karyawan

Berikut tabel dari kalkulasi *Result for Inner Weights* menyajikan perhitungan nilai dari hipotesis sebagai berikut:

Tabel 5. 16

Result for Inner Weights Hypothesis Research

Variabel	*Original Sample Estimate*	*Sample Mean* (M)	*Standard Deviation* (STDEV)	*T Statistics*	*P Values*
Kepemimpinan Transaksional (X2)-> Kinerja Karyawan (Y)	0.335	0.359	0.167	2.002	0.045
Kepemimpinan Transaksional (X2) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.455	0.457	0.119	3.837	0.000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	-0.124	-0.123	0.192	0.648	0.517
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.302	0.322	0.108	2.786	0.005
Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.405	0.399	0.153	2.649	0.008
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.122	0.129	0.070	1.757	0.079
Kepemimpinan Transaksional (X2) -> Komitmen Organisasi (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.184	0.180	0.082	2.260	0.024

Sumber: *Hasil Pengolahan Data Kuesioner, 2022.*

Berdasarkan data yang telah diolah menggunakan SmartPLS, tiap hubungan yang telah dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Pada kasus ini telah dilakukan metode *bootstapping* terhadap sampel. Dengan dilakukannya pengujian *bootstrapping* bertujuan untuk meninimalkan masalah terhadap ketidaknormalan data dalam penelitian. Hasil dari pengujian dengan menggunakan PLS metode *Bootstrapping* yaitu sebagai berikut:

5.4.1 Keterikatan Langsung

1. Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada Tabel 5.16 diketahui bahwa koefisien jalur sebesar 0,335 dan *P-Value* yang membentuk keterikatan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,045 dan dengan nilai *T-Statistic* 2,002. Maka dengan demikian sesuai dengan *Rule of thumb* yang mengatakan jika *P-Value* <0,05 dan *T-Statistic* >1,96. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan dikatakan bahwa hipotesis **Diterima.**

2. Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada Tabel 5.16 diketahui bahwa koefisien jalur sebesar 0,455 dan *P-Value* yang membentuk keterikatan Kepemimpinan Transaksional terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0,000 dan dengan nilai *T-Statistic* 3,837. Maka dengan demikian sesuai dengan *Rule of thumb* yang mengatakan jika *P-Value* <0,05 dan *T-Statistic* >1,96. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dan dikatakan bahwa hipotesis **Diterima.**

3. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada Tabel 5.16 diketahui bahwa koefisien jalur sebesar -0,124 dan *P-Value* yang membentuk keterikatan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,517 dan dengan nilai *T-Statistic* 0,648. Maka dengan demikian sesuai dengan *Rule of thumb* yang mengatakan jika *P-Value* <0,05 dan *T-Statistic* >1,96. Dapat disimpulkan

bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dan dikatakan bahwa hipotesis **Ditolak.**

4. Kepemimpinan Transformasional terdapat Komitmen Organisasi

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada Tabel 5.16 diketahui bahwa koefisien jalur sebesar 0,302 dan *P-Value* yang membentuk keterikatan Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi sebesar 0,005 dan dengan nilai *T-Statistic* 2,649. Maka dengan demikian sesuai dengan *Rule of thumb* yang mengatakan jika *P-Value* <0,05 dan *T-Statistic* >1,96. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Dan dikatakan bahwa hipotesis **Diterima.**

5. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada Tabel 5.16 diketahui bahwa koefisien jalur sebesar 0,403 dan *P-Value* yang membentuk keterikatan Komitmen organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,008 dan dengan nilai *T-Statistic* 2,649. Maka dengan demikian sesuai dengan *Rule of thumb* yang mengatakan jika *P-Value* <0,05 dan *T-Statistic* >1,96. Dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan dikatakan bahwa hipotesis **Diterima.**

5.4.2 Keterikatan yang dimediasi

1. Kepemimpinan Transformasional melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada Tabel 5.16 diketahui bahwa koefisien jalur sebesar 0,122 dan *P-Valeu* yang membentuk keterikatan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,079 dan juga dengan nilai *T-Statistic* sebesar 1,757. Maka dengan demikian sesuai dengan *Rule of thumb* yang mengatakan jika *P-Value* <0,05 dan *T-Statistic* >1,96. Dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan tidak signifikan pada variabel kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sehingga

dikatakan bahwa variabel komitmen organisasi tidak mampu dalam memediasi pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan. Dan dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis **Ditolak.**

2. Kepemimpinan Transaksional melalui Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Dari hasil uji hipotesis yang telah dilakukan pada Tabel 5.16 diketahui bahwa koefisien jalur sebesar 0,184 dan *P-Valeu* yang membentuk keterikatan variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebesar 0,024 dan juga dengan nilai *T-Statistic* sebesar 2,260. Maka dengan demikian sesuai dengan *Rule of thumb* yang mengatakan jika *P-Value* <0,05 dan *T-Statistic* >1,96. Dapat disimpulkan bahwa variabel kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan pada variabel kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Sehingga dikatakan bahwa variabel komitmen organisasi mampu dalam memediasi pengaruh antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap variabel kinerja karyawan. Dan dengan demikian dikatakan bahwa hipotesis **Diterima.**

5.5 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi pada PT Perkebunan Nusantara VI. Dari analisis yang telah dijelaskan diatas, berikut adalah pembahasan dari penelitian ini:

5.5.1 Gambaran Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang ada pada kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI berada pada kategori sangat baik, dilihat dari bagaimana pemimpin sangat dipercaya oleh bawahannya sehingga karyawan memiliki kepercayaan penuh terhadap pimpinannya. Dan juga pemimpin mampu menempatkan posisi diri pemimpin dengan baik terhadap bawahannya. Dengan begitu pemimpin bisa mendekatkan diri dengan karyawan, sehingga pemimpin bisa memahami dari setiap individu bawahannya. Tidak hanya

bagi pemimpin saja tetapi bagi karyawan merasa nyaman dalam bekerja di lingkungan tersebut.

Sedangkan untuk Kepemimpinan transaksional pada kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI menunjukkan berada pada kategori baik, ditunjukkan dengan adanya SOP dalam bekerja sehingga membantu para karyawan dalam memudahkan pekerjaan yang ada. Dengan adanya SOP dalam bekerja, para karyawan merasa lebih terarah dan focus dalam melakukan pekerjaan. Pemimpin di kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI menerapkan system adanya penghargaan bagi karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik dan juga ada peringatan atau sanksi bagi karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja. Penghargaan yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawan berupa kenaikan gaji, promosi jabatan, dan kenaikan golongan, sedangkan untuk sanksi dapat berupa surat peringatan atau surat teguran, pengurangan gaji dan yang paling fatal akan diberikan sanksi berupa PHK. Dengan adanya system *reward* dan sanksi maka akan membuat karyawan merasa termotivasi dan teliti serta berhati-hati dalam proses bekerja.

Kinerja karyawan pada kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI menunjukkan berada pada kategori sangat tinggi, dapat dilihat dari karyawan yang mampu memaksimalkan waktu dalam bekerja sehingga pekerjaan tidak menumpuk dan dapat terselesaikan dengan baik. Sangat tingginya kinerja karyawan kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI ditunjukkan pula dengan baiknya karyawan dalam absensi, karena mayoritas karyawan di kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI tidak pernah absen tanpa adanya alasan yang tidak jelas, sehingga pekerjaan tidak tertinggal dan tertumpuk. Tidak hanya itu tetapi hubungan yang terjalin sesama karyawan memiliki komunikasi yang baik sehingga dalam bekerja tidak terdapat salah komunikasi dan mereka selalu melakukan koordinasi dalam bekerja.

Hal demikian dapat disebabkan dan dibantu oleh adanya komitmen organisasi yang tergolong dalam kategori berkomitmen, hal ini ditunjukkan dengan sikap dan perilaku karyawan yang bahagia dan nyaman bekerja di kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI, tidak hanya itu tetapi karyawan juga menunjukkan sikap

rasa memiliki dengan memelihara dan menjaga lingkungan kerja supaya tetap nyaman dan aman seperti di dalam keluarga sendiri. Karyawan juga menyadari bahawasanya perusahaan telah banyak berjasa dalam kehidupan karyawan. Dengan adanya komitmen karyawan yang tinggi maka akan menghasilkan kinerja yang baik. Komitmen yang tinggi menjadikan individu karyawan yang bertanggung jawab dan peduli terhadap perusahaan serta karyawan akan berusaha menjadikan perusahaan kearah yang lebih baik.

5.5.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya gaya kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi komitmen organisasi pada PT Perkebunan Nusantara VI. Sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, **diterima**.

Gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT Perkebunan Nusantara VI mampu untuk memotivasi karyawan dalam menumbuhkan komitmen organisasi yang ada pada diri karyawan. Karyawan merasa berbahagia terhadap gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan kerjanya. Sehingga karyawan tersebut belum termotivasi untuk menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan kepadanya sehingga menimbulkan rasa tidak rugi jika karyawan akan meninggalkan perusahaan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Bass bahwa pemimpin transformasional memiliki kemampuan dalam menciptakan komitmen yang tinggi terhadap karyawan. Hasil penelitian ini juga mendukung dan sejalan dengan yang dilakukan oleh Armansyah tahun 2020 dengan hasil yaitu kepemimpinan transformasional secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

5.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Artinya gaya kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi komitmen organisasi pada PT Perkebunan Nusantara VI. Sehingga hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh secra positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, **diterima**.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh pemimpin akan pula meningkatkan komitmen organisasi. Pimpinan di PT Perkebunan Nusantara VI berhasil melakukan pengawasan serta melakukan Tindakan perbaikan atas kesalahan-kesalahan yang dilakukan oleh bawahannya sehingga karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan kewajibannya. Tindakan yang dilakukan oleh pemimpin tersebut akan menimbulkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan sehingga karyawan tetap mempertahankan keanggotannya di dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini mendukung dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Imam Syafi'I dan Endi Sarwoko pada tahun 2018 yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif sebesar 0,242 terhadap komitmen organisasi, semakin kuat kepemimpinan transaksional akan meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Parisman Ihwan tahun 2020, penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organsasi.

5.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya gaya kepemimpinan transformasional belum mampu

mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VI. Sehingga hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **ditolak**.

Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang ada pada PT Perkebuanan Nusantara VI belum mampu memotivasi karyawan dalam bekerja agar lebih baik lagi hasil pekerjaan yang dilakukannya. Sebagian karyawan PT Perkebunan Nusantara VI merasa belum termotivasi dengan kepemimpinan transformasional di lingkungan tempat kerjanya. Sehingga karyawan tersebut tidak bersemangat untuk menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya, akibatnya tidak dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ida Siswatiningsih, Kusdi Raharjo dan Arik Prasetya pada tahun 2018 dengan hasil penelitian yaitu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan transformasional yang meningkat tidak akan meningkatkan kinerja karyawan. Tetapi penelitian ini tidak mendukung dan tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek Ayu Wiswari dan I Gede Adnyana Sudibya pada tahun 2016 yang hasil penelitian diperoleh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

5.5.5 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya gaya kepemimpinan transaksional mampu mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VI. Sehingga hipotesis ke empat yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh serta positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh pemimpin di PT Perkebunan Nusantara VI mampu meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan mendapatkan pedoman kerja yang efektif dan efisien

dari pemimpin sehingga karyawan mampu memaksimal dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Robbins dan Judge bahwa kepemimpinan transaksional pada dasarnya untuk membantu karyawan bekerja yang lebih baik lagi. Penelitian ini mendukung dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen dan Afni Sasqia Putri Lubis pada tahun 2020 yang mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap kinerja.

5.5.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organsisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen organisasi mampu mempengaruhi kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VI. Sehingga hipotesis ke lima yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, **diterima**.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan maka akan meningkatkan pula kinerja karyawan. Perasaan suka, Bahagia dan rasa memiliki yang ada pada diri karyawan menimbulkan disiplin dan loyalitas terhadap perusahaan sehingga akan berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung dan sejalan dengan teroi yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) bahwa kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasional yang dimiliki oleh setiap individu akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam upaya mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ranty Sapitri pada tahun 2016 yang mengemukakan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kelanjutan, dan komitmen normative memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini juga sesuai dengan penelitian Ras Muis, J. Jufrizen dan Muhammad Fahmi tahun 2018, penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

5.5.7 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional melalui komitmen organsisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila komitmen organisasi yang tinggi tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan yang disebabkan oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Artinya komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative tidak secara otomatis membuat kinerja karyawan yang disebabkan oleh kepemimpinan transformasional langsung tinggi. Sehingga hipotesis ke enam yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, **ditolak**.

Kepemimpinan transformasional yang diterapkan di PT Perkebunan Nusantara VI belum dapat memotivasi para karyawan dalam bekerja. Karyawan PT Perkebunanan Nusantara VI belum adanya loyalitas dan kepedulian terhadap kepemimpinan transformasional di lingkungan tempat mereka bekerja. Sehingga karyawan tersebut tidak termotivasi dalam mengerjakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dalam mencapai tujuan perusahaan.

5.5.8 Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional melalui komitmen organsisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya Artinya apabila komitmen organisasi yang tinggi mampu meningkatkan kinerja karyawan yang disebabkan oleh pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transaksional. Artinya komitmen organisasi yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative secara otomatis membuat kinerja karyawan yang disebabkan oleh kepemimpinan transformasional langsung tinggi. Sehingga hipotesis ke tujuh

yang menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, **diterima**.

Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin melakukan pengawasan terhadap bawahannya. Pengawasan yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan. Pengawasan ini bertujuan untuk menantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Pemimpin mengetahui apa yang diinginkan karyawan dan memberikan apa yang diinginka karyawan apabila kinerja mereka memenuhi harapan, menukar usaha yang dilakukan karyawan dengan imbalan dan responsive terhadap kepentingan pribadi karyawan selama kepentingan pribadi itu sepadan dengan nilai pekerjaan yang telah dilakukan. Dari hal itu maka karywan merasa Bahagia, nyaman, dan merasa menjadi bagian dari keluarga PT Perkebunan Nusantara VI, Sehingga akan melakukan pekerjaan dengan optimal dan bertanggungjawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

BAB VI
PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI, dimana penelitian ini dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengaruh idealisasi, motivasi inspriratif, stimulasi intelektual dan peninjau individu mengambarkan kepemimpinan transformasional yang sangat baik. Kepemimpinan transaksional dijelaskan dengan imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif dan manajemen eksepsi pasif menjelaskan kepemimpinan transaksional yang baik. Komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normative yang dimiliki oleh karyawan menunjukan komitmen organisasi yang tinggi. Serta kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran dan kemampuan bekerjasama mengambarkan bahwa kinerja karyawan yang sangat tinggi.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Artinya Kepemimpinan transformasional yang ada di PT Perkebunan Nusantara VI belum mampu memberikan motivasi kepada bawahannya, sehingga mengakibatkan karyawan belum bisa memaksimalkan kinerja mereka dengan baik.
3. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Artinya Kepemimpinan transaksional di PT Perkebunan Nusantara VI mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan pedoman kerja sebelum melakukan pekerjaan dan memberikan sanksi maupun peringtan kepada karyawan sehingga karyawan akan berhati-hati dan teliti dalam

melakukan pekerjaan. Dengan ketelitian itu maka pekerjaan yang dihasilkan akan memuaskan.

4. Komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Aartinya Komitmen yang dimiliki oleh karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VI baik. Karyawan telah memberikan kontribusi yang baik terhadap perusahaan.
5. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Aartinya Kepemimpinan transformasional pada PT Perkebunan Nusantara VI mampu memberikan pengaruh yang baik terhadap loyalitas dan kesetiaan para karyawan, sehingga karyawan merasa Bahagia bekerja di PT Perkebunan Nusantara VI
6. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang dimiliki karyawan kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Artinya Kepemimpinan transaksional di PT Perkebunan Nusantara VI mampu memberikan pengaruh yang baik kepada karyawan, sehingga karyawan merasa Bahagia dan puas bekerja di PT Perkebunan Nusantara VI dengan adanya pengawasan yang baik dari seorang pemimpin
7. Komitmen organisasi tidak mampu memediasi hubungan pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Artinya jika komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan yang disebabkan oleh kepemimpinan transformasional.
8. Komitmen organisasi mampu memediasi hubungan pengaruh Kepemimpinan transaksional terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI. Artinya jika komitmen organisasi yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka mampu meningkatkan kinerja karyawan yang disebabkan oleh kepemimpinan transaksional.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dari aspek kepemimpinan transformasional sebaiknya pemimpin kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI lebih sering melakukan pelatihan terhadap bawahnya sehingga kemampuan yang dimiliki oleh para karyawan terasah sesuai minat dan kreatifitas yang dimiliki. Dengan begitu pekerjaan yang dihasilkan oleh para karyawan akan maksimal dan meningkatkan produktivitas perusahaan. Bagi karyawan diharapkan untuk mengeluarkan segala kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.
2. Dari aspek kepemimpinan transaksional sebaiknya pemimpin memberikan imbalan atau *reward* yang sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan serta mengganti usaha-usaha yang telah dilakukan oleh karyawan. Dengan dilakukannya hal tersebut harapannya karyawan memiliki semangat yang lebih dalam bekerja, karena sikap kepemimpinan ini membuat karyawan mempunyai rasa nyaman terhadap pekerjaan dan lingkungan tempat karyawan bekerja. Dengan begitu karyawan memiliki rasa semangat dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang ditentukan oleh perusahaan. Hal ini dapat mendorong kinerja menjadi maksimal.
3. Dari aspek komitmen organisasi sebaiknya dilakukan pendekatan emosional terhadap karyawan untuk menumbuhkan komitmen organisasi karyawan untuk tetap menjalankan pekerjaannya dan bertahan atau berkomitmen di dalam pekerjaannya. Serta memperhatikan kesejahteraan karyawan, baik itu kesejahteraan fisik yang meliputi tempat kerja yang nyaman, peralatan penunjang pekerjaan karyawan, serta penghargaan yang sesuai dan layak. Dan kesejahteraan psikologis yang meliputi dukungan dari pimpinan, pelatihan dan promosi jabatan. Supaya karyawan nyaman dan sejahtera bekerja di perusahaan.
4. Dari aspek kinerja karyawan sebaiknya dalam proses bekerja karyawan kantor pusat PT Perkebunan Nusantara VI lebih memperhatikan kerapian

pekerjaan, supaya nyaman dan fokus dalam bekerja. Sehingga pekerjaan yang dihasilkan maksimal.

5. Bagi peneliti selanjutnya agar dapat menyempurnakan kuesioner yang digunakan untuk meneliti keempat variabel ini. Memperhatikan kecocokan kuesioner yang akan diberikan kepada responden atau subjek penelitian. Penelitian ini hanya menggunakan 67 responden, maka untuk peneliti selanjutnya perlu mengembangkan penelitian dengan sampel yang lebih banyak. Harapannya peneliti selanjutnya mampu menyempurnakan penelitian sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, D., & Mas'ud, F. (2021). ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Di PT. Eka Sandang Duta Prima). *Diponegoro Journal of Management*, *10*(5).

Ahmad, A. A. (2019). *Peran Kepemimpinan Dalam Memotivasi Kerja Karyawan Di Bank Capem Sumut Syariah HM Joni Medan* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).

Alkahtani, A.H. (2016). The influence of leadership on organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence. Business and Management Studies, Vol. (2), No.(1).

Armansyah, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Di Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta. *HIRARKI: Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, *2*(1), 90-94.

Bari, H. A. (2020). *PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MEMOTIVASI KARYAWAN PADA RUMAH MAKAN AYAM BAKAR WONG SOLO CABANG GATOT BANJARMASIN* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Kalimantan MAB).

Bhaskara, I. G. M. I., Indra, G. M., & Subudi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen*, *8*(3).

Budi, I. G. A. A. E., Surtha, I. W., & Mahayasa, I. G. A. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA GRAHA KAORI GROUP DI GIANYAR:(Studi Kasus Pada Unit Usaha Produk Dupa Aromatherapi). *Juima: Jurnal Ilmu Manajemen*, *10*(1).

Burhanudin, B., & Kurniawan, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *11*(1), 7-18.

Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Sukmana, D. J., Istiqomah, R. R. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif, Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu.

Hasibuan, 2006, Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah, Cetaka ke - 5, Jakarta: PT. Bumi Aksara

Ihwan, P. (2020). Determinasi Motivasi Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Komitmen Organisasi Konstruksi (Studi Pada Anggota Gabungan Pelaksana Konstruksi Indonesia atau Gapensi Provinsi Riau). *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, *2*(2), 88-99.

Isnaini Harahap, "Pengaruh Remunerasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan", Jurnal At-Tawassuth: Volume IV No. 1 Januari-Juni 2019: 66-68, h. 4.

Jufrizen, J., & Lubis, A. S. P. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional terhadap Kinerja Pegawai Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Moderating. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(1), 41-59.

Kurniawan, M. Y. (2020). *peran kepemimpinan dalam memotivasi kinerja karyawan di meubel ud. gembira dolopo madiun* (Doctoral dissertation, IAIN PONOROGO).

Mangkuprawira, Syafri. 2007. Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia. Bogor : Galia Indonesia.

Mitrakoesoema, N. I., & Ina Ratnamiasih, S. E. (2019). *KEPEMIMPINAN DALAM UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI KARYAWAN ASOSIASI PERANCANG PENGUSAHA MODE INDONESIA (APPMI) JAKARTA* (Doctoral dissertation, Perpustakaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas).

Mohammad Amir Furqon & Moh. Amin Qudbi (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Masyarakat Pada BUMdes Desa Rombasan Sumenep. Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vo.. 3 No. 1

Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, *1*(1), 9-25.

Mutia, F., & Mariatin, E. (2018). HUBUNGAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DENGAN KOMITMEN ORGANISASI PADA KARYAWAN PT X: CORRELATION OF TRANFORMATIONAL LEADERSHIP WITH ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN EMPLOYEES AT PT X. *Psikologia: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, *13*(2), 101-119.

Nurpitasari (2018). Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BPR Syariah Al Mabrur Ponorogo. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Ponorogo.

Samsuddin, H. (2018*). Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.

Sapitri, R., & Suryalena, S. (2016). *Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan perusahaan listrik negara area pekanbaru* (Doctoral dissertation, Riau University).

Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Komitmen Oganisasional Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, *5*(2).

Sopiah. (2008). Perilaku Organisasional. Edisi I, Yogyakarta : Andi Offset

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Supartha, Wayan Gede, & Sintaasih, Desak Ketut (2017). Pengantar Perilaku Organisasi, Denpasar Timur: CV Setia Bakti.

Syafi'i, I., & Sarwoko, E. (2018). Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap komitmen dimediasi oleh kepuasan kerja. *MBR (Management and Business Review)*, *2*(2), 85-92.

Ulfah, R. A., Subiyanto, D., & Kurniawan, I. S. (2020). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, *10*(2), 209-238.

Widyacahyani, A., Herawati, J., & Subiyanto, E. D. (2020). Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, *10*(1), 68-74.

Widyatmika, I. D. G. A. P., & Riana, I. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen*, *9*(10), 3486-3505.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan Nusantara VI
Di Tempat

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Ira Safrianti
NIM : C1B018149
Jurusan/Instansi : Manajemen Sumber Daya Manusia/ Universitas Jambi

Berhubungan dengan penelitian Saya yaitu Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Mohon kesediannya untuk dapat mengisi survei yang telah saya lampirkan secara lengkap agar dapat diselesaikan dengan baik.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menulis skripsi, yang semua jawaban akan dirahasiakan. Respon objektif digunakan sebagai upaya bagi karyawan kantor pusat PT. Perkebunan Nusantara VI untuk meningkatkan kepemimpinan dalam hal kinerja karyawan dengan komitmen organisasi. Atas kesediaan Bapak/Ibu yang telah meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner, saya ucapkan terima kasih.

Kuesioner dapat diakses melalui: https://bit.ly/KuesionerPenelitianPadaPTPNVI

Hormat saya,

Ira Safrianti
Peneliti

KUESIONER PENELITIAN

A. IDENTITAS RESPONDEN

Jenis Kelamin	:	1) Laki-laki	2) Perempuan*
Usia	:	1) < 24 tahun	3) 41 – 56 tahun*
		2) 25 – 40 tahun	
Divisi/Jabatan	:		
Masa Kerja	:	1) < 1 tahun	3) 3-5 tahun
		2) 1-3 tahun	4) > 5 tahun*
Pendidikan	:	1) SMA/Sederajat	3) S1
		2) D3	4) Lainnya*

Ket : * pilih salah satu

B. PETUNJUK PENGISIAN

1. Jawablah setiap pertanyaan yang diajukan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang tersedia. Pilihlah satu jawaban yang dianggap paling sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Mohon dijawab dengan jujur dan apa adanya sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
3. STS = Sangat Tidak Setuju
   TS = Tidak Setuju
   CS = Cukup Setuju
   S = Setuju
   SS = Sangat Setuju

Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pemimpin saya memberikan visi dan misi, serta memberikan respek dan kepercayaan terhadap bawahannya					
2	Pemimpin saya dapat menyatakan tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka Panjang kedepan					
3	Saya percaya dengan pimpinan saya sekarang					
4	Pemimpin saya selalu mengkomunikasikan visi misi perusahaan					
5	Pemimpin saya mampu meningkatkan kreatifitas dan kecerdasan bawahannya					
6	Pemimpin saya memberikan kepercayaan kepada bawahannya dalam menyelesaikan masalah					
7	Pemimpin bisa menempatkan diri dengan baik kepada karyawan					

Kepemimpinan Transaksional

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Pemimpin memberikan pedoman kerja (SOP) kepada saya untuk melakukan pekerjaan					
2	Pemimpin melakukan Tindakan perbaikan atas kesalahan yang saya lakukan					
3	Pemimpin mengawasi kinerja saya agar sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan					
4	Pemimpin memberikan peringatan dan sanksi apabila terjadi kesalahan dalam proses kerja yang saya lakukan					
5	Pemimpin memberikan imbalan jika saya mampu melaksanakan pekerjaan yang diperintahkan dengan baik					

Komitmen Organisasi

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
	A. Komitmen Afektif					
1	Saya menunjukkan rasa memiliki dalam PT Perkebunan Nusantara VI					
2	Saya merasa Bahagia bekerja di PT Perkebunan Nusantara VI					
3	Saya merasa menjadi bagian dari keluarga PT Perkebunan Nusantara VI					
	B. Komitmen Berkelanjutan					
4	Saya sulit meninggalkan PT Perkebunan Nusantara VI karena takut tidak mendapatkan kesempatan kerja di tempat lain.					
5	Saya akan merasa rugi apabila meninggalkan PT Perkebunan Nusantara VI					
	C. Komitmen Normatif					
6	Saya merasa memiliki kewajiban untuk setia pada PT Perkebunan Nusantara VI					
7	Saya merasa PT Perkebunan Nusantara VI telah banyak berjasa bagi hidup saya					

Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
	A. Kuantitas					
1	Pekerjaan saya selesai sesuai dengan waktu yang ditentukan					
2	Saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efesien sehingga tidak perlu bertanya kepada atasan/pimpinan terlebih dahulu					
	B. Kualitas					
3	Saya mengerjakan pekerjaan dengan penuh perhitungan dan ketelitian					
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
5	Dalam menyelesaikan pekerjaan saya salalu mengutamakan kualitas					
	C. Ketepatan Waktu					
6	Saya mampu memaksimalkan waktu dalam bekerja					
7	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu untuk mengindari tertumpuknya pekerjaan					
8	Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif					
	D. Kehadiran					
9	Saya tidak pernah absen tanpa keterangan yang jelas					
10	Saya selalu mentaati waktu jam kerja					
	E. Kemampuan bekerja sama					
11	Saya mampu berhubungan baik dengan rekan kerja					
12	Saya dengan rekan lainnya selalu melakukan koordinasi					

Lampiran 2 Tabulasi Jawaban Responden

Tabulasi Variabel Kepemimpinan Transformasional

NO	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	Jumlah
1	5	4	5	4	5	5	5	33
2	4	4	5	4	5	4	4	30
3	4	4	3	3	4	4	5	27
4	4	4	4	3	3	3	4	25
5	4	4	4	4	4	4	4	28
6	4	4	4	4	4	4	4	28
7	4	4	4	4	3	4	4	27
8	5	3	4	3	3	4	4	26
9	5	5	5	5	5	5	5	35
10	4	4	4	5	3	4	5	29
11	3	4	3	3	4	5	4	26
12	5	4	5	5	4	3	4	30
13	4	4	4	3	5	5	4	29
14	5	5	5	5	4	5	5	34
15	3	4	4	4	4	4	4	27
16	4	4	5	4	4	4	4	29
17	4	4	5	4	4	4	5	30
18	5	4	5	5	4	4	4	31
19	4	4	5	4	4	3	4	28
20	4	4	5	4	4	4	5	30
21	4	4	5	4	4	5	5	31
22	5	5	5	5	5	5	4	34
23	5	4	4	4	4	4	5	30
24	4	3	4	4	3	4	4	26
25	4	3	4	3	4	4	4	26
26	4	4	4	5	4	5	4	30
27	5	4	5	4	5	5	5	33
28	4	4	4	4	4	4	4	28
29	4	4	3	3	3	3	3	23
30	4	4	3	3	3	4	4	25
31	4	4	4	4	4	3	3	26
32	4	4	4	4	4	4	4	28

33	4	4	5	3	4	4	4	28
34	4	4	4	4	4	4	4	28
35	5	5	5	4	4	4	4	31
36	4	4	4	4	4	4	4	28
37	5	4	4	4	4	4	4	29
38	4	3	4	4	4	4	4	27
39	4	4	4	4	4	4	4	28
40	5	5	5	4	5	5	5	34
41	4	4	4	4	3	3	3	25
42	3	3	4	3	3	4	4	24
43	5	5	4	4	5	4	5	32
44	4	4	4	4	4	4	4	28
45	4	4	4	4	5	4	5	30
46	4	4	4	4	4	4	3	27
47	4	4	4	4	4	4	4	28
48	4	4	4	4	4	4	4	28
49	5	4	5	3	5	4	4	30
50	4	4	4	4	4	4	5	29
51	5	4	5	4	5	4	5	32
52	4	4	4	3	4	4	4	27
53	5	4	5	4	5	5	5	33
54	4	4	4	4	4	4	5	29
55	4	4	5	5	4	4	5	31
56	5	4	5	5	4	4	5	32
57	5	4	5	4	4	4	4	30
58	5	4	5	4	4	5	4	31
59	4	3	4	3	4	3	4	25
60	5	4	5	4	5	4	5	32
61	5	4	4	4	4	4	5	30
62	5	4	5	4	4	5	5	32
63	4	4	5	4	4	4	5	30
64	4	4	5	4	4	4	5	30
65	5	3	4	3	4	5	4	28
66	5	4	5	3	4	4	5	30
67	4	3	5	4	4	4	5	29

Tabulasi Variabel Kepemimpinan Transaksional

NO	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Jumlah
1	5	5	5	5	5	25
2	3	4	4	4	4	19
3	4	4	4	4	5	21
4	3	3	3	5	3	17
5	4	4	4	4	4	20
6	4	4	4	4	4	20
7	3	4	4	4	3	18
8	4	4	4	3	4	19
9	5	5	5	5	4	24
10	4	4	5	4	4	21
11	4	3	4	4	4	19
12	4	5	4	4	5	22
13	5	4	4	5	4	22
14	5	5	5	4	4	23
15	4	4	3	4	3	18
16	4	4	4	4	5	21
17	5	4	3	5	4	21
18	5	4	4	5	5	23
19	5	4	4	5	5	23
20	5	5	4	5	5	24
21	5	5	4	5	5	24
22	5	5	5	5	4	24
23	4	4	4	5	4	21
24	3	3	4	3	4	17
25	3	3	3	4	4	17
26	4	4	4	4	4	20
27	5	5	5	5	5	25
28	3	4	4	4	3	18
29	4	4	3	3	3	17
30	4	4	4	4	3	19
31	4	4	4	4	3	19
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	4	4	20
35	4	4	4	4	4	20
36	3	5	4	4	4	20
37	5	4	4	3	3	19
38	5	4	4	4	3	20
39	4	4	4	4	3	19
40	5	4	4	4	3	20
41	4	3	4	3	3	17
42	3	4	4	3	4	18

43	4	4	5	4	4	21
44	4	4	4	3	3	18
45	3	4	3	3	4	17
46	4	4	4	4	3	19
47	4	4	4	4	4	20
48	4	4	4	4	4	20
49	4	5	5	4	4	22
50	5	5	5	5	4	24
51	5	4	4	5	4	22
52	4	4	4	3	3	18
53	5	5	5	5	5	25
54	5	4	4	5	5	23
55	5	5	4	5	5	24
56	5	4	4	4	4	21
57	5	4	4	5	5	23
58	4	4	4	5	5	22
59	4	4	4	4	4	20
60	5	4	4	5	4	22
61	5	4	4	5	5	23
62	4	4	4	5	5	22
63	5	4	4	5	4	22
64	4	4	4	5	4	21
65	5	4	4	5	4	22
66	4	4	4	5	5	22
67	5	4	4	5	4	22

Tabulasi Variabel Komitmen Organisasi

NO	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Jumlah
1	5	5	5	5	5	5	5	35
2	4	4	4	4	3	3	4	26
3	4	5	4	5	4	4	4	30
4	5	5	5	3	4	5	5	32
5	4	4	4	4	4	4	4	28
6	4	4	4	3	3	4	3	25
7	4	4	5	4	4	4	4	29
8	4	4	4	3	4	4	4	27
9	5	5	5	4	5	5	5	34
10	5	5	5	3	3	4	5	30
11	4	4	4	3	3	4	5	27
12	5	5	5	5	5	5	5	35
13	5	4	5	4	5	5	4	32
14	5	5	5	4	5	5	5	34
15	4	4	4	3	3	4	4	26
16	5	5	5	3	3	5	4	30
17	5	5	5	5	5	5	4	34
18	5	5	5	5	5	5	5	35
19	4	5	5	4	4	5	5	32
20	5	5	5	4	4	4	5	32
21	5	5	5	4	5	5	5	34
22	4	4	4	3	3	4	5	27
23	4	4	4	4	4	5	5	30
24	5	3	4	4	3	5	5	29
25	4	5	5	3	3	4	4	28
26	4	4	4	4	4	4	4	28
27	5	5	5	4	5	5	5	34
28	4	4	4	4	3	4	3	26
29	4	4	4	3	3	3	3	24
30	4	3	3	3	4	3	4	24
31	4	4	4	3	3	4	4	26
32	3	3	3	3	3	4	3	22
33	4	4	3	4	4	4	4	27
34	4	4	4	3	3	3	3	24
35	4	4	4	4	4	4	5	29
36	3	4	4	3	4	4	3	25
37	4	4	4	2	4	4	5	27
38	4	3	4	3	3	3	3	23
39	4	4	4	3	3	4	4	26
40	5	5	4	4	5	4	5	32
41	4	3	4	3	4	4	5	27
42	4	4	4	3	3	4	3	25

43	4	4	4	4	4	4	4	28
44	4	4	4	4	4	4	4	28
45	4	3	3	4	4	3	3	24
46	4	4	4	3	3	4	5	27
47	4	4	4	4	4	4	5	29
48	4	4	4	2	3	4	4	25
49	4	4	4	4	4	5	4	29
50	5	5	5	4	4	5	5	33
51	4	5	5	4	4	4	5	31
52	5	5	4	3	4	4	4	29
53	5	5	5	3	3	4	3	28
54	4	5	5	4	4	5	5	32
55	4	5	5	4	4	4	5	31
56	4	5	5	5	5	4	5	33
57	4	5	4	4	4	4	5	30
58	5	5	5	4	4	4	5	32
59	4	4	4	4	4	4	4	28
60	5	5	5	4	4	4	5	32
61	5	5	5	4	5	4	5	33
62	4	5	5	4	4	5	5	32
63	4	5	5	4	5	5	5	33
64	4	4	4	5	5	4	5	31
65	4	5	5	4	4	4	4	30
66	5	5	5	4	4	4	5	32
67	4	4	4	4	4	4	5	29

Tabulasi Kinerja Karyawan

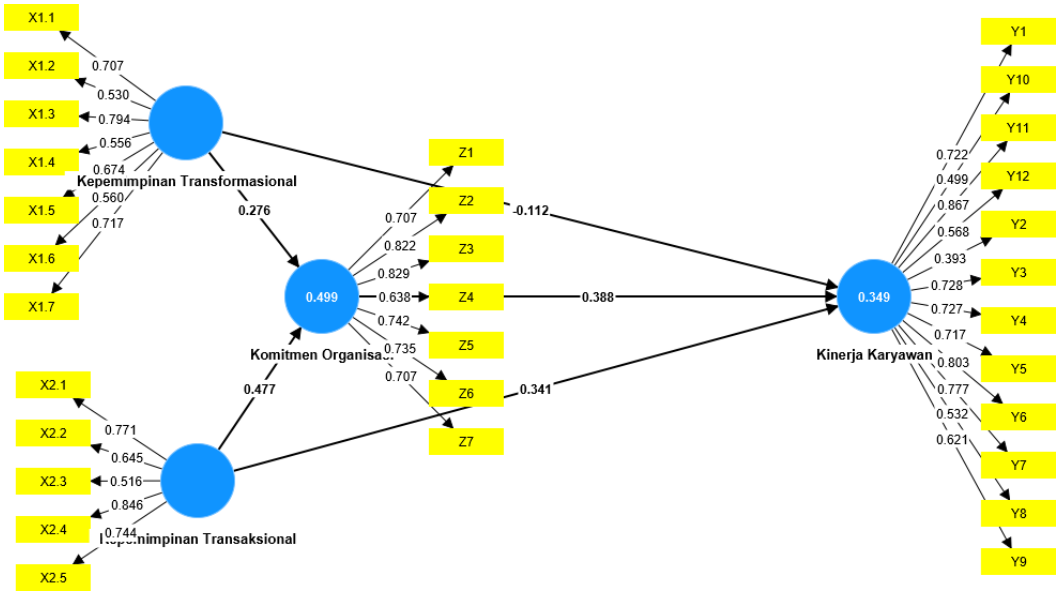
NO	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Jumlah
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
2	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	57
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	50
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	57
7	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	51
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
10	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	46
11	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	57
12	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	52
13	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	58
14	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	55
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
16	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	45
17	5	3	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	55
18	5	3	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	55
19	5	3	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	55
20	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	57
21	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	56
22	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
23	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	51
24	5	4	4	4	4	5	5	4	5	3	5	5	53

25	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	43
26	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	53
27	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	58
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
29	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
31	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
33	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	50
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
35	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	52
36	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	59
37	4	3	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	50
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
40	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	55
41	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
42	3	3	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	51
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
44	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
45	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	44
46	4	4	3	4	4	3	4	4	5	5	4	3	47
47	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	51
48	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	47
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	49
50	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	53

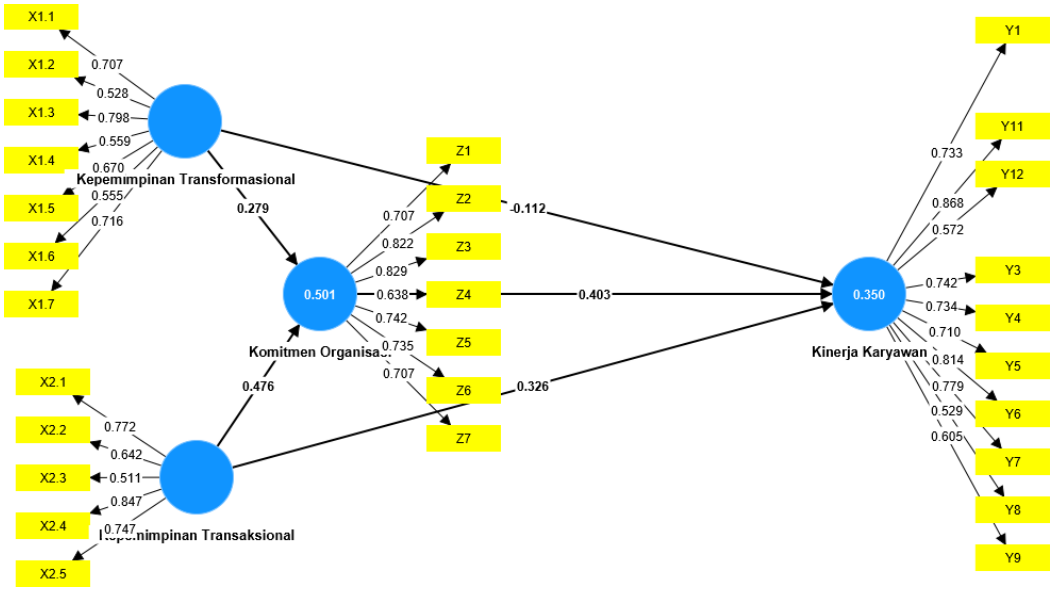
51	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	57
52	4	3	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	49
53	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	55
54	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	57
55	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	56
56	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	55
57	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	56
58	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	56
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
60	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	56
61	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	56
62	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	53
63	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	54
64	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	51
65	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	55
66	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	55
67	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	52

Lampiran 3 *Output* SmartPLS

Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan Sebelum Dikalkulasikan Ulang



Outer Model Variabel Kepemimpinan Transformasional, Variabel Transaksional, Variabel Komitmen Organisasi, Dan Variabel Kinerja Karyawan setelah di Kalkulasikan Ulang



Pemuatan luar (Outer loadings) - Matriks

Perbesar (67%) Salin ke E

	Kepemimpinan Transaksional	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi
X1.1		0.707		
X1.2		0.528		
X1.3		0.798		
X1.4		0.559		
X1.5		0.670		
X1.6		0.555		
X1.7		0.716		
X2.1	0.772			
X2.2	0.642			
X2.3	0.511			
X2.4	0.847			
X2.5	0.747			
Y1			0.733	
Y11			0.868	
Y12			0.572	
Y3			0.742	
Y4			0.734	
Y5			0.710	
Y6			0.814	
Y7			0.779	
Y8			0.529	
Y9			0.605	
Z1				0.707
Z2				0.822
Z3				0.829
Z4				0.638
Z5				0.742
Z6				0.735
Z7				0.707

Validitas dan reliabilitas konstruk - Ringkasan

Perbesar (105%) Salin ke Excel Salin ke R

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kepemimpinan Transaksional	0.772	0.825	0.834	0.509
Kepemimpinan Transformasional	0.783	0.826	0.837	0.428
Kinerja Karyawan	0.892	0.914	0.912	0.513
Komitmen Organisasi	0.863	0.874	0.895	0.551

R-square - Ringkasan

Perbesar (110%) Salin ke Excel Salin ke R

	R-square	Adjusted R-square
Kinerja Karyawan	0.350	0.319
Komitmen Organisasi	0.505	0.489

Validitas dan reliabilitas konstruk - Ringkasan

Perbesar (102%) Salin ke Excel Salin ke R

	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Kepemimpinan Transaksional	0.772	0.825	0.834	0.509
Kepemimpinan Transformasional	0.763	0.798	0.834	0.504
Kinerja Karyawan	0.892	0.914	0.912	0.513
Komitmen Organisasi	0.863	0.874	0.895	0.551

Koefisien jalur - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p

Perbesar (90%) Salin ke Excel Salin ke R

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (|O/STDEV|)	Nilai P (P values)
Kepemimpinan Transaksional -> Kinerja Karyawan	0.335	0.359	0.167	2.002	0.045
Kepemimpinan Transaksional -> Komitmen Organisasi	0.455	0.457	0.119	3.837	0.000
Kepemimpinan Transformasional -> Kinerja Karyawan	-0.124	-0.123	0.192	0.648	0.517
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi	0.302	0.322	0.108	2.786	0.005
Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.405	0.399	0.153	2.649	0.008

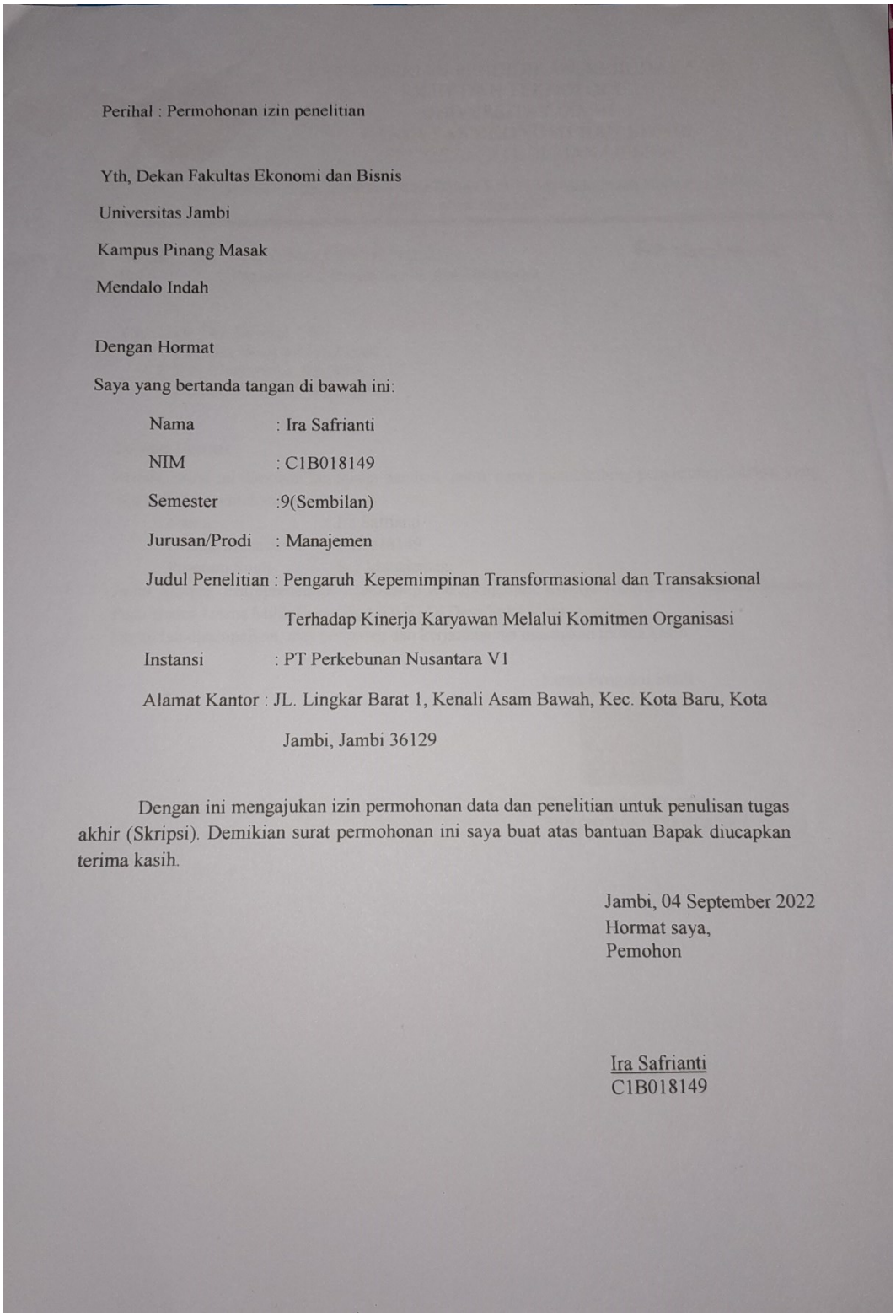
Efek tidak langsung spesifik - Rata-rata, STDEV, Nilai-T, Nilai-p

Perbesar (82%) Salin ke Excel Salin ke R

	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	T statistik (|O/STDEV|)	Nilai P (P values)
Kepemimpinan Transformasional -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.122	0.129	0.070	1.757	0.079
Kepemimpinan Transaksional -> Komitmen Organisasi -> Kinerja Karyawan	0.184	0.180	0.082	2.260	0.024

Lampiran 4 Surat Keterangan Penelitian

Surat izin permohonan penelitian



Perihal : Permohonan izin penelitian

Yth, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jambi
Kampus Pinang Masak
Mendalo Indah

Dengan Hormat

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

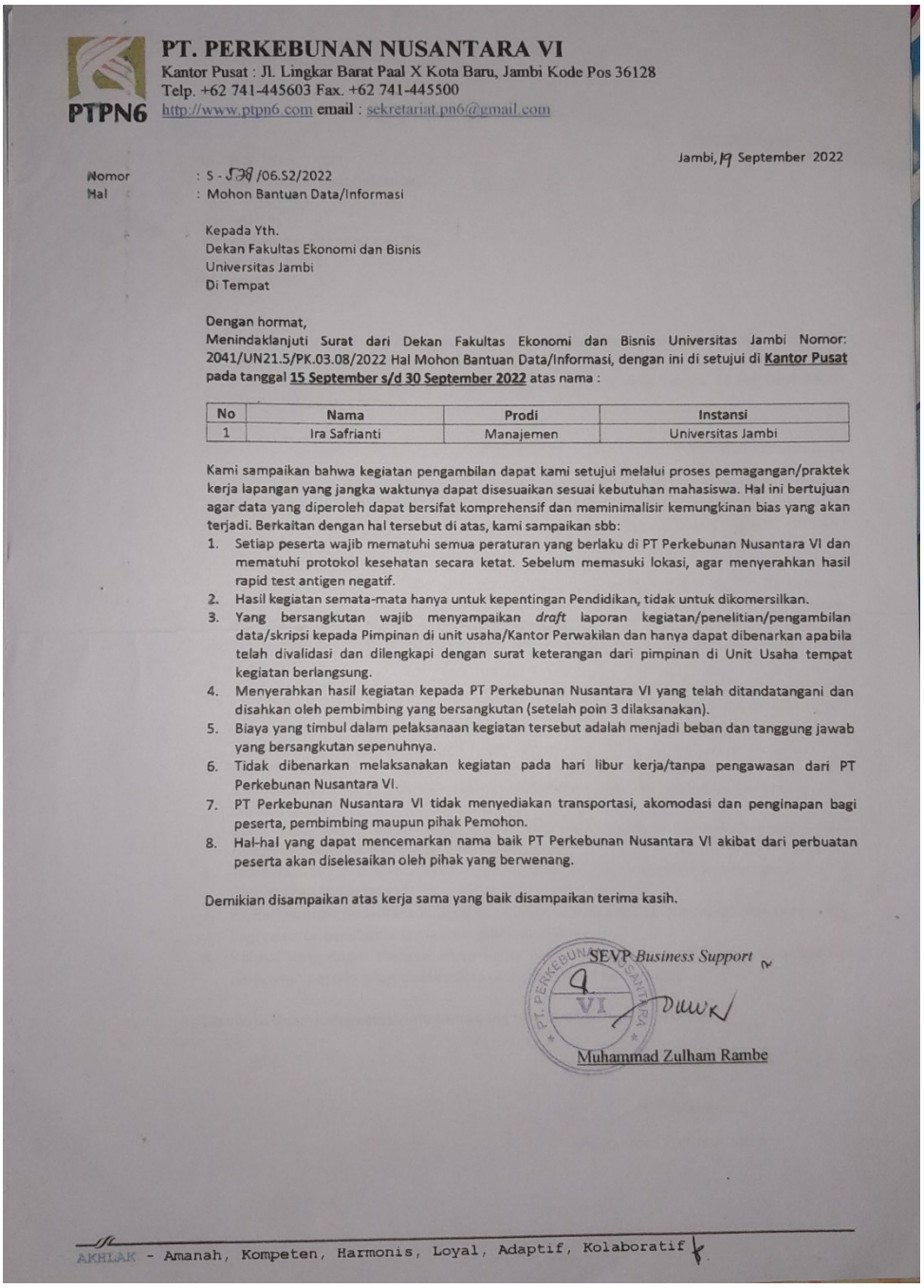
Nama	: Ira Safrianti
NIM	: C1B018149
Semester	:9(Sembilan)
Jurusan/Prodi	: Manajemen
Judul Penelitian	: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi
Instansi	: PT Perkebunan Nusantara V1
Alamat Kantor	: JL. Lingkar Barat 1, Kenali Asam Bawah, Kec. Kota Baru, Kota Jambi, Jambi 36129

Dengan ini mengajukan izin permohonan data dan penelitian untuk penulisan tugas akhir (Skripsi). Demikian surat permohonan ini saya buat atas bantuan Bapak diucapkan terima kasih.

Jambi, 04 September 2022
Hormat saya,
Pemohon

Ira Safrianti
C1B018149

Surat balasan dari PT Perkebunan Nusantara VI



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VI
Kantor Pusat : Jl. Lingkar Barat Paal X Kota Baru, Jambi Kode Pos 36128
Telp. +62 741-445603 Fax. +62 741-445500
http://www.ptpn6.com **email** : sekretariat.pn6@gmail.com

PTPN6

Jambi, 19 September 2022

Nomor : S - 398 /06.S2/2022
Hal : Mohon Bantuan Data/Informasi

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jambi
Di Tempat

Dengan hormat,
Menindaklanjuti Surat dari Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi Nomor: 2041/UN21.5/PK.03.08/2022 Hal Mohon Bantuan Data/Informasi, dengan ini di setujui di **Kantor Pusat** pada tanggal **15 September s/d 30 September 2022** atas nama :

No	Nama	Prodi	Instansi
1	Ira Safrianti	Manajemen	Universitas Jambi

Kami sampaikan bahwa kegiatan pengambilan dapat kami setujui melalui proses pemagangan/praktek kerja lapangan yang jangka waktunya dapat disesuaikan sesuai kebutuhan mahasiswa. Hal ini bertujuan agar data yang diperoleh dapat bersifat komprehensif dan meminimalisir kemungkinan bias yang akan terjadi. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, kami sampaikan sbb:

1. Setiap peserta wajib mematuhi semua peraturan yang berlaku di PT Perkebunan Nusantara VI dan mematuhi protokol kesehatan secara ketat. Sebelum memasuki lokasi, agar menyerahkan hasil rapid test antigen negatif.
2. Hasil kegiatan semata-mata hanya untuk kepentingan Pendidikan, tidak untuk dikomersilkan.
3. Yang bersangkutan wajib menyampaikan *draft* laporan kegiatan/penelitian/pengambilan data/skripsi kepada Pimpinan di unit usaha/Kantor Perwakilan dan hanya dapat dibenarkan apabila telah divalidasi dan dilengkapi dengan surat keterangan dari pimpinan di Unit Usaha tempat kegiatan berlangsung.
4. Menyerahkan hasil kegiatan kepada PT Perkebunan Nusantara VI yang telah ditandatangani dan disahkan oleh pembimbing yang bersangkutan (setelah poin 3 dilaksanakan).
5. Biaya yang timbul dalam pelaksanaan kegiatan tersebut adalah menjadi beban dan tanggung jawab yang bersangkutan sepenuhnya.
6. Tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan pada hari libur kerja/tanpa pengawasan dari PT Perkebunan Nusantara VI.
7. PT Perkebunan Nusantara VI tidak menyediakan transportasi, akomodasi dan penginapan bagi peserta, pembimbing maupun pihak Pemohon.
8. Hal-hal yang dapat mencemarkan nama baik PT Perkebunan Nusantara VI akibat dari perbuatan peserta akan diselesaikan oleh pihak yang berwenang.

Demikian disampaikan atas kerja sama yang baik disampaikan terima kasih.

SEVP *Business Support*

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA VI

Muhammad Zulham Rambe

AKHLAK - Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

Sertifikat selesai melakukan penelitian

PTPN6

PT PERKEBUNAN NUSANTARA VI

PIAGAM PENGHARGAAN

DIBERIKAN KEPADA :

Ira Safrianti

Universitas Jambi

Nomor Mahasiswa : C1B018149

Telah melaksanakan :

Penelitian di PT Perkebunan Nusantara VI tentang
Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan
Melalui Komitmen Organisasi, selama 2 (dua) Bulan terhitung mulai tanggal 19-30 September 2022

Jambi, 03 Oktober 2022
PT Perkebunan Nusantara VI

Tuti Indriani
Kepala Bagian SDM