

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI
DI PT BANK SUMUT CABANG PANYABUNGAN**

Skripsi

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen
Universitas Negeri Padang*



OLEH :

AL WARDAH

NIM. 1103312/2011

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2016

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KEPUASANKERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI PT BANK
SUMUT CABANG PANYABUNGAN**

Nama	: Al Wardah
BP/Nim	: 2011/1103312
Keahlian	: Sumber Daya Manusia
Program Studi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Padang, Februari 2016

Disetujui oleh:

Pembimbing I



Rahmiati, SE, M.Sc
NIP. 19740835 199802 2 001

Pembimbing II



Chichi Andriani, SE, MM
NIP. 19840107 200912 2 003

Mengetahui,
Ketua Program Studi Manajemen



Rahmiati, SE, M.Sc
NIP. 19740835 199802 2 001

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

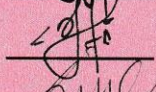
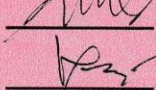
Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KEPUASANKERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DI PT BANK SUMUT CABANG PANYABUNGAN

Nama	: Al Wardah
BP/NIM	: 2011/1103312
Keahlian	: Sumber Daya Manusia
Program Studi	: Manajemen
Fakultas	: Ekonomi

Padang, Februari 2016

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	Rahmiati, SE, M.Sc	
2.	Sekretaris	Chichi Andriani, SE, MM	
3.	Anggota	Rini Sarianti, SE, M.Si	
4.	Anggota	Hendri Andi Mesta, SE,MM, Ak	

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Al Wardah
NIM/Thn. Masuk : 1103312/2011
Tempat/ Tgl lahir : Panyabungan/ 23 Agustus 1993
Program Studi : Manajemen
Keahlian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jln. Willem Iskandar No. 76, Panyabungan
No Hp/ Telepon : 085272553439
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam karya tulis/skripsi ini murni pemikiran saya dan tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan sebagai acuan dalam naskah, dengan cara menyebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Karya tulis/skripsi ini sah apabila sudah ditanda tangani oleh tim pembimbing, tim penguji, dan ketua program studi.

Demikianlah surat pernyataan ini saya buat, dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik.

Padang, Februari 2016
Yang menyatakan,



Al Wardah
NIM. 1103312

ABSTRAK

Al Wardah, 2011/1103312. Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi di PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.

Pembimbing 1 : Rahmiati SE M.Sc

Pembimbing II : Chichi Andriani SE. MM

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, (2) pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi

Jenis penelitian ini termasuk kepada penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 46 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *technics total sampling* yang mana seluruh populasi menjadi sampel. Sampel penelitian ini berjumlah 46 orang. Data dikumpulkan melalui data primer yang diperoleh dari penyebaran kuisioner kepada responden, sedangkan data sekunder yaitu data yang terkait dengan objek penelitian yang disajikan oleh pihak PT Bank Sumut Cabang Panyabungan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur dengan program SPSS versi 20.0

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, (2) terdapat pengaruh yang signifikan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, (3) tidak terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi.

Kata kunci : Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformatif, Kepuasan Kerja.

KATA PENGANTAR



Puji Syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan berkatNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi di PT Bank Sumut Cabang Panyabungan."** Maksud dari penyusunan karya ilmiah ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan Strata Satu (S1) pada program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak mendapat bantuan dan dorongan baik moril maupun materil dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis dengan segala kerendahan hati mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada:

1. Ibu Rahmiati, SE, M.Sc selaku pembimbing I, sekaligus ketua prodi Manajemen, dan Ibu Chichi Andriani, SE, MM selaku pembimbing II yang penuh perhatian dan kesabaran membimbing penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Rini Sarianti SE, M.Si selaku penguji I dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, MM, Ak selaku penguji II.

3. Ibu Ketua dan Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.
4. Bapak Supan selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan bantuan administrasi dan membantu kemudahan dalam penelitian dan penulisan skripsi ini.
5. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs, M.Si selaku pembimbing akademik yang telah memberikan arahan dan motivasi kepada penulis sekaligus Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan karya ilmiah ini, serta kepada karyawan dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu di bidang administrasi.
7. Bapak dan Ibu Staf Perpustakaan Universitas Negeri Padang dan Ruang Baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan perkuliahan dan karya ilmiah.
8. Pimpinan serta seluruh karyawan PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan yang telah membantu penulis selama pengerjaan hingga penyelesaian skripsi ini.
9. Teristimewa penulis ucapkan pada Almarhun Ayahanda H. Syahrudin Siregar dan ibunda tercinta HJ. Zulhana Barubara, yang memberikan semangat, pengorbanan, motivasi, dan kasih sayang yang sehingga penulis

tetap sabar, tegar, dan terus semangat dalam menjalani kehidupan dengan hati yang tulus dan ikhlas.

10. Teristimewa penulis ucapkan pada sebelas saudaraku, kakak, abang, adik dan keponakan, yang memberikan semangat, pengorbanan, motivasi, dan kasih sayang yang sehingga penulis tetap sabar, tegar, dan terus semangat dalam menjalani kehidupan dengan hati yang tulus dan ikhlas.
11. Teristimewa untuk sahabatku yang begitu luar biasa Yelsi Zulfina, Erlina Sri rohmiati, Dian Rika Sulistiowati, Erlina Sari, Lina Suryani, dan Nanci yang telah memberikan doa, semangat, dan dukungan kepada penulis demi penyelesaian Strata Satu (S1) ini.
12. Seluruh rekan-rekan seperjuangan, mahasiswa program studi Manajemen BP 2011 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan kepada semua pihak yang telah ikut memberikan dorongan dalam penyelesaian skripsi ini.

Semoga bantuan, bimbingan, dan petunjuk yang bapak/ibu dan rekan–rekan berikan menjadi amal ibadah dan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan dalam skripsi ini. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk perbaikan tulisan ini. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Januari 2016

Penulis

Al Wardah

DAFTAR ISI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	9
C. Batasan Masalah	10
D. Perumusan Masalah	10
E. Tujuan Penelitian	10
F. Manfaat Penelitian	11

BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS

A. Kajian Teori	12
1. Komitmen organisasi	12
a. Pengertian Komitmen organisasi	12
b. Jenis Komitmen Organisasi	13
c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi	15
d. Indikator Komitmen Organisasi	16
2. Kepemimpinan Transformasional	17
a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional	17
b. Elemen Kepemimpinan Transformasional	19
c. Indikator Kepemimpinan Transformasional	20
3. Kepuasan Kerja	22
a. Pengertian Kepuasan Kerja	22
b. Teori Kepuasan Kerja	23
c. Kategori Kepuasan Kerja	25
d. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	27
e. Indikator Kepuasan Kerja	29
B. Penelitian Terdahulu	30
C. Kerangka Konseptual	31
D. Hipotesis Penelitian	32

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	33
B. Tempat dan Waktu Penelitian	33
C. Populasi dan Sampel	34
1. Populasi	34
2. Sampel	34
D. Jenis dan Sumber Data	35
E. Teknik Pengumpulan Data	35
F. Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	36
G. Instrumen Penelitian	39
H. Uji Coba Instrumen Penelitian	42
1. Uji Validitas Instrumen	42
2. Uji Reabilitas Instrumen	45
I. Teknik Analisis data	47
1. Analisis Deskriptif	47
a. Persentase	47
b. Mean	47
c. TCR	48
2. Analisis Induktif	49
a. Uji Prasyarat Analisis	49
1. Uji Normalitas	49
2. Uji Homogenitas	49
b. Analisis Jalur	50
c. Uji Kelayakan Model	52
1. Uji F Statistik	52
2. Uji Determinasi (R^2)	53
d. Uji Hipotesis (uji t)	53
e. Variabel langsung dan tidak langsung	54

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	55
1. Gambaran Umum Perusahaan	55
a. Sejarah PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan	55
b. Visi Misi dan Statemen Perusahaan Bank Sumut	57
c. Sepuluh Butir Perilaku Karyawan	57
2. Karakteristik Responden	59
a. Berdasarkan Jenis Kelamin	59
b. Berdasarkan Umur	59
c. Berdasarkan pendidikan	60
d. Berdasarkan Masa Kerja	61
3. Deskriptif Variabel Penelitian	61
a. Komitmen Organisasi Y	62
b. Kepemimpinan Transformasional X_1	63
c. Kepuasan Kerja X_2	65
4. Analisa Hasil Penelitian	66
a. Uji Syarat Penelitian	66
1. Uji Normalitas	66
2. Uji Homogenitas	67
b. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	68
c. Pengaruh Variabel Langsung dan Tidak Langsung	73
d. Uji Hipotesis	74
B. Pembahasan Hasil Penelitian	

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	80
B. Saran	81
C. Keterbatasan penelitian	82

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Keluar Masuk Karyawan Tetap PT Bank Sumut Cabang Panyabungan Tahun 2012-2014	4
Tabel 2 Tingkat Kemangkiran Karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan Tahun 2014	8
Tabel 3 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 4 Jumlah Karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan	34
Tabel 5 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian	41
Tabel 6 Hasil Uji Validitas Komitmen Organisasi Y	43
Tabel 7 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformatifional X ₁	44
Tabel 8 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja X ₂	45
Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas	46
Tabel 10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
Tabel 11 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	59
Tabel 12 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	60
Tabel 13 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja	61
Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi Y	62
Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan Transformatifional X ₁	64
Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja X ₂	65
Tabel 17 Uji Normalitas	67
Tabel 18 Hasil Analisis Koefisien Jalur Sub Struktur 1	69
Tabel 19 Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 2	70
Tabel 20 Rekapitulasi Hasil Pengolahan Data	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Konseptual	32
Gambar 2 Struktur Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi	50
Gambar 3 Sub Struktur 1	51
Gambar 4 Sub Struktur 2	51
Gambar 5 Grafik <i>Scatterplot</i>	68
Gambar 6 Struktur 1 Hubungan dan Pengaruh Variabel Kepemimpinan Transformatif Terhadap Komitmen Organisasi	70
Gambar 7 Struktur 2 Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi	72

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan dikarenakan peranannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimal. Memahami pentingnya keberadaan sumber daya manusia di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia diharapkan para pegawai dapat bekerja secara produktif dan profesional, sehingga kinerja yang dicapai nantinya diharapkan akan lebih memuaskan perusahaan sesuai standar kerja yang dipersyaratkan.

Masalah sumber daya manusia belakangan ini sangat sering terjadi, dari sumber daya manusia yang tidak kompeten dan sumber daya manusia yang tidak bisa mengembangkan perusahaan dimana ia bekerja dengan baik. Setiap perusahaan apapun bentuk bisnisnya memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan berpikir, bertindak secara terampil dalam menghadapi persaingan bisnis, salah satunya adalah perusahaan yang bergerak di bidang perbankan.

Perbankan pada dasarnya merupakan organisasi (badan usaha) yang digerakkan oleh sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan. Perbankan membutuhkan sumber daya manusia yang terampil dan kompeten. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga, bakat kreativitas dan semangat bagi perusahaan serta memegang peranan penting dalam fungsi operasional perusahaan. Sumber daya manusia harus selalu diperhatikan, dijaga, dipertahankan serta dikembangkan oleh organisasi. Perbankan merupakan dunia bisnis yang melibatkan kepercayaan, pertumbuhan suatu bank sangat tergantung pada pelayanan para karyawan kepada nasabah dan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan. Salah satu strategi yang dikembangkan untuk mempertahankan karyawan yang kompeten adalah dengan menciptakan karyawan yang loyal dan berkomitmen pada organisasi.

Komitmen karyawan yang tinggi dapat mempengaruhi usaha suatu perusahaan secara positif dan membuat karyawan mendukung semua kegiatan perusahaan secara aktif. Komitmen karyawan diperlukan oleh perusahaan dan merupakan faktor penting bagi perusahaan dalam rangka mempertahankan kinerja perusahaan. Karyawan dijadikan sebagai komponen penting dalam menghadapi persaingan yang ketat, karena dengan menggunakan karyawan yang loyal dan berkomitmen akan memberikan hasil yang positif, yang ditandai dengan meningkatnya produktivitas dan profitabilitas. Karyawan yang

berkomitmen juga akan tetap berada dalam perusahaan, melindungi aset perusahaan serta berbagi keyakinan dan tujuan dengan perusahaan.

PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan adalah salah satu anak perusahaan PT Bank SUMUT. Pada bank ini terdapat 5 (lima) unit kerja di mana pada setiap bidang dituntut terampil dalam bekerja. Banyaknya program perbankan sekarang, seperti *e-banking*, *sms banking*, *e-money*, dan lain-lain, menuntut sumber daya manusia harus lebih ditingkatkan lagi, karena bagaimanapun banyaknya dana yang tersedia dan selengkap apapun sarana dan prasarana yang dimiliki serta secanggih apapun metode yang digunakan akan tetapi jika tidak ada aparatur yang terampil maka kegiatan perusahaan tidak akan bisa berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Demikian pula halnya pada PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan, komitmen karyawan terhadap organisasi sangat berpengaruh dalam pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Meyer dan Herscovith (2011) dalam Wirawan (2013:718), mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan pada target khusus tertentu. Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap organisasinya mengembangkan pola pandang yang lebih positif terhadap organisasi dan dengan senang hati tanpa paksaan mengeluarkan energi ekstra demi kepentingan organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki arti yang lebih dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan aktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi adalah

karyawan yang lebih stabil dan lebih produktif sehingga pada akhirnya juga akan lebih menguntungkan bagi organisasi. Jenis komitmen organisasi menurut Wibowo (2013:142) yaitu: (1) *Affective commitment*, adalah komitmen yang timbul karena kedekatan emosional terhadap organisasi (2) *Continuance commitment*, didasarkan pada persepsi pekerja atas kerugian yang akan diperoleh apabila meninggalkan organisasi, dan (3) *Normative commitment*, berkaitan dengan perasaan pekerja terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi

Fenomena yang terjadi pada PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan terlihat masih rendahnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini dapat dilihat, dari seringnya karyawan yang keluar masuk di PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan.

Tabel 1 :Data Keluar Masuk Karyawan Tetap PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan Tahun 2012-2014

Tahun	Jumlah karyawan yang masuk	Jumlah pegawai yang keluar
2012	7	5
2013	3	4
2014	5	5

Sumber PT Bank Sumut Cabang Panyabungan

Berdasarkan Tabel 1, diketahui bahwa pada setiap tahun ada karyawan yang keluar dari PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan. Terhitung tahun 2012-2014 ada 14 orang pegawai yang keluar dari PT Bank Sumut Cabang Panyabungan. Seringkali alasan karyawan keluar dari perusahaan adalah untuk mencari organisasi lain yang lebih baik dari organisasi sebelumnya.

Fenomena lain yang terjadi adalah partisipasi karyawan yang rendah pada acara yang diadakan oleh PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan, masih ada beberapa karyawan yang belum sepenuhnya menganggap dirinya bagian dari organisasinya, dan beberapa karyawan yang bekerja pada PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan tidak ingin sepanjang karirnya berada pada posisi yang hanya ditawarkan oleh perusahaan.

Komitmen organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Faktor yang pertama mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan transformasional. Hal ini mengacu pada pendapat Robbins dan Judge (2008:94), bahwa kepemimpinan transformasional menghasilkan komitmen di pihak para pengikut dan menanamkan pada diri karyawan rasa percaya diri yang lebih besar kepada pemimpin. Menurut Kadek (2013), bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Thamrin (2012), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

Kepemimpinan transformasional dapat diartikan, pemimpin yang lewat visi dan energi pribadi, memberi inspirasi para pengikutnya dan mempunyai dampak besar pada organisasi yang dipimpinnya (Stoner *et.al* 1995). Dapat diartikan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi pengikutnya dan dapat menjalankan tujuan dalam perusahaan.

Peran pemimpin dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara atasan dan bawahan sangat menentukan arah kemajuan organisasi. Pola yang terbentuk pada hubungan kerja sangat dipengaruhi oleh gaya atau cara seorang pemimpin dalam mengelola organisasinya menuju arah yang telah ditetapkan. Gaya kepemimpinan transformasional dapat mengarahkan dan membimbing bawahannya serta mampu mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan dan mempertimbangkan hal-hal yang berhubungan dengan tugas dan hubungan antar manusia pada berbagai tingkatan dalam hirarki otoritas, sehingga aspirasi yang berbeda dapat saling menunjang dalam membentuk keputusan organisasi serta menumbuhkan komitmen organisasi yang tinggi. Pemimpin transformasional, dapat membentuk nilai, norma dan perilaku sehingga meningkatkan komitmen organisasional.

Dalam meningkatkan komitmen organisasi, peran seorang pemimpin sangat dibutuhkan yaitu kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional mempunyai kharisma, yaitu mampu mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan perusahaan. Penuh dengan inspirasi yang dapat menjadi panutan bagi bawahannya, mampu mendorong bawahannya untuk maju dan mampu menyelesaikan pekerjaan. Seorang pemimpin transformasional memperhatikan bagaimana kondisi para bawahannya dan mempunyai keyakinan pada dirinya.

Rendahnya komitmen organisasi karyawan PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan disebabkan peran kepemimpinan transformasional masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari fenomena yang terjadi di PT. Bank

Sumut Cabang Panyabungan, kurangnya pemimpin memberikan motivasi kepada karyawan, hal tersebut membuat karyawan bekerja lebih lama dalam menyelesaikan pekerjaannya. Fenomena lain dapat dilihat dari pemimpin kurang memperhatikan keadaan karyawan, hal ini terlihat dari pengambilan keputusan yang cepat dilakukan tanpa memperhatikan ide dan masukan dari karyawan, dan pemimpin kurang memberikan pujian atas prestasi yang dicapai oleh karyawan.

Disamping bisa mempengaruhi komitmen para karyawan terhadap organisasi, kepemimpinan transformasional seharusnya juga dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Stum (1998) dalam Sopiah (2008:164) ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu: budaya keterbukaan, kepuasan kerja, kesempatan personal untuk berkembang, arah organisasi, penghargaan kerja sesuai dengan kebutuhan.

Menurut Munandar (2001:363), dampak dari kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu: 1) Dampak terhadap produktivitas, 2) Dampak terhadap ketidakhadiran (*absenteisme*), dan 3) Dampak terhadap keluarnya tenaga kerja (*turn over*). Menurut Robbins dan Coulter (2010:36), kepuasan kerja merujuk pada sikap yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya. Meskipun kepuasan kerja cenderung lebih mengacu pada sikap ketimbang perilaku, hal ini merupakan hasil yang sering kali diamati oleh manajer karena karyawan yang puas cenderung lebih sering hadir di kantor, memiliki kinerja yang tinggi, dan loyal terhadap organisasi.

Fenomena yang dapat dilihat di PT Bank Sumut Cabang Panyabungan adalah kepuasan kerja karyawan yang masih rendah, hal ini dapat dilihat berdasarkan tingkat kemangkiran karyawan.

Tabel 2: Tingkat Kemangkiran Karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan Tahun 2014

Bulan	Jumlah Karyawan	Hari Kerja (Hari)	Jumlah Mangkir (Orang)	Tingkat Kemangkiran $4 = \frac{3}{1 \times 2} \times 100\%$
Januari	47	20	13	1,38
Februari	47	17	12	1,50
Maret	47	20	10	1,06
April	47	20	9	0,95
Mei	47	18	8	0,94
Juni	47	21	12	1,22
Juli	47	18	14	1,65
Agustus	47	21	13	1,32
September	47	23	11	1,02
Oktober	47	23	13	1,20
November	47	20	13	1,38
Desember	47	21	15	1,52

Sumber: PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan 2014

$$\text{Tingkat kemangkiran} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang absen perbulan}}{\text{Jumlah pegawai} \times \text{Hari kerja perbulan}} \times 100\%$$

Pada tabel 2, terlihat adanya fluktuasi tingkat kemangkiran karyawan. (ketidakhadiran karyawan tanpa alasan yang jelas), tingkat kehadiran yang berfluktuasi menyiratkan bahwa diduga ada sesuatu yang kurang memuaskan bagi para karyawan sehingga kepuasan kerja mereka terhadap pekerjaan tidak cukup tinggi, serta kurang konsistennya karyawan dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Dari wawancara, pengamatan, dan informasi yang penulis dapatkan bahwa ada beberapa orang karyawan pada PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan yang kurang merasa puas dalam pekerjaannya, ketidakpuasan tersebut

dipengaruhi oleh beberapa alasan yaitu pekerjaan yang terlalu banyak sehingga menuntut karyawan harus bekerja lembur. Dalam perusahaan kurangnya sifat saling peduli antara karyawan dengan karyawan lainnya, hal ini mengakibatkan kurangnya saling membantu dalam pekerjaan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut tentang “ **Pengaruh Kepemimpinan Transformatif dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.**”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis kemukakan di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Komitmen organisasi PT Bank Sumut Cabang Panyabungan masih rendah ditunjukkan dengan partisipasi karyawan yang rendah.
2. Komitmen organisasi PT Bank Sumut Cabang Panyabungan masih rendah ditunjukkan dengan tingginya tingkat keluar masuk karyawan
3. Kepemimpinan transformasional yang belum optimal di PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.
4. Kepuasan kerja karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan masih rendah ditunjukkan dengan daftar kemangkiran yang masih tinggi.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih terarah, maka peneliti membatasi ruang lingkup penelitian yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja Karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan?
3. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasikaryawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 dan memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi akademik, diharapkan penelitian ini mampu member informasi dan bahan pertimbangan dalam mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi khususnya di Indonesia.
3. Bagi PT Bank Sumut Cabang Panyabungan, diharapkan temuan- temuan dalam penelitian ini bias menjadi masukan bagi pimpinan dan memperbaiki gaya kepemimpinan menjadi kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja karyawan dimasa yang akan datang sehingga menumbuhkan komitmen organisasi yang baik bagi perusahaan.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Komitmen Organisasi

a. Pengertian Komitmen Organisasi

Meyer dan Herscovitch (2001) dalam Wirawan (2013:718) mendefinisikan komitmen sebagai kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan pada suatu target khusus tertentu. Menurut Wirawan (2013:713) Komitmen Organisasi adalah perasaan keterkaitan atau keterikatan psikologis dan fisik pegawai terhadap organisasi tempat ia bekerja atau organisasi dimana ia menjadi anggotanya.

Luthans (1992) dalam Edy (2011:296), mengatakan bahwa komitmen ditentukan oleh variabel personal dan variabel organisasi. Variabel personal meliputi usia, masa jabatan dalam organisasi dan disposisi individu seperti spektif positif atau negatif, dan kontrol atribusi internal ataupun eksternal. Sedangkan variabel organisasional meliputi rancangan tugas pekerjaan dan gaya kepemimpinan supervisor.

Dari pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan, komitmen organisasi adalah keterikatan pegawai akan organisasi dimana dia bekerja, seorang karyawan yang mempunyai komitmen organisasi akan merasa bahwa dirinya sudah menjadi bagian dari organisasi dimana ia bekerja.

b. Jenis Komitmen Organisasi

Meyer dan Allen (1991) dalam Wirawan (2013:714), mengemukakan ada tiga komponen yang terkait dengan keadaan psikolog, komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normative (*normative commitment*). Wirawan menambahkan jenis komitmen yaitu komitmen antara.

1. Komitmen afektif (*affective commitment*)

Yaitu keterkaitan emosional positif pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen afektif merupakan komponen hasrat atau keinginan (*desire*). Mereka mengaitkan diri dengan organisasi dan berhasrat untuk terus menjadi anggota organisasi. Komitmen ini dapat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik demografik, seperti umur, masa kerja, jenis kelamin, dan pendidikan akan tetapi pengaruh tersebut tidak kuat dan juga tidak konsisten. Masalah dengan karakteristik tersebut adalah memang dapat dilihat, akan tetapi tidak dapat didefinisikan secara jelas. Misalnya, hubungan positif antara masa kerja dan komitmen karena masa kerja terkait dengan status dan kualitas pekerjaan yang berbeda.

2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*)

Komitmen berkelanjutan adalah sebuah kebutuhan (*need*) atau memperoleh (*gains*) versus kehilangan (*loses*) bekerja dalam organisasi. Sudut bertaruh atau *investman* adalah memperoleh dan kehilangan yang mungkin terjadi jika seseorang berada atau meninggalkan suatu organisasi. Orang mungkin komit terhadap organisasi sebab ia

mempersepsikan biaya tinggi jika kehilangan keanggota organisasi. Biaya tinggi tersebut seperti biaya ekonomi (misalnya, proses penambahan uang pensiun) dan biaya sosial (misalnya, ikatan dengan teman pegawai) merupakan biaya kehilangan keanggotaan organisasi. Akan tetapi, seorang individu anggota organisasi yang tidak melihat biaya positif alternatif lain seperti bekerja untuk organisasi lain, memutuskan hubungan personal, dan sisi pertaruhan lainnya yang akan muncul dengan meninggalkan organisasi. Masalah dengan pertaruhan seperti ini adalah tidak muncul sekaligus akan tetapi terakumulasi dengan umur dan masa kerja.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*)

Dalam komitmen organisasi ini seorang individu tetap bekerja dan menjadi organisasi karena perasaan kewajiban moral. Perasaan ini berasal dari suatu gangguan terhadap individual sebelum dan sesudah menjadi anggota organisasi. Misalnya, organisasi telah menginvestasikan terhadap pelatihan kepada individual pegawai tersebut yang kemudian mempunyai kewajiban moral untuk berupaya tetap bekerja dan berada dalam organisasi untuk membayar kembali utangnya. Hal tersebut juga merefleksikan suatu norma terinternalisasi, yang dikembangkan sebelum organisasi melalui keluarga atau melalui proses sosialisasi lainnya bahwa seseorang harus loyal kepada organisasinya. Para pegawai terus bekerja menjadi anggota organisasi, akan tetapi jika seorang individual menginvestasikan sesuatu dengan besar ia akan menerima imbalan besar.

4. Komitmen antara

Kalau komitmen organisasi efektif, berkelanjutan dan normatif relatif bersifat tetap, dalam komitmen antara atau dapat disebut sebagai komitmen batu loncatan orang menjadi anggota atau bekerja untuk suatu organisasi niatnya bersifat sementara. Mungkin seseorang bekerja di suatu organisasi hanya untuk mencari pengetahuan, keterampilan dan pengalaman agar dapat bekerja di organisasi lainnya atau mendirikan usaha sendiri. Dalam kehidupan sehari-hari komitmen sementara banyak terjadi bagi orang yang sedang berupaya menemukan pekerjaan yang sesungguhnya.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Stum (1998) dalam Sopiah (2008:164) mengemukakan ada lima faktor yang berpengaruh terhadap komitmen organisasional, yaitu:

1. Budaya keterbukaan
2. Kepuasan kerja
3. Kesempatan personal untuk berkembang
4. Arah organisasi
5. Penghargaan kerja sesuai dengan kebutuhan

Sedangkan Luthans (2006:249), mengatakan bahwa komitmen organisasi ditentukan oleh 1) variabel personal, meliputi: usia, masa jabatan dalam organisasi, dan disposisi individu seperti kontrol atribusi baik internal ataupun eksternal, dan 2) variabel organisasional, meliputi desain pekerjaan, nilai, dukungan dan gaya kepemimpinan.

Menurut Fendy (2013), banyak faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi salah satu faktor yang dianggap sebagai penentu utama adalah peran pemimpin. Pemimpin merupakan faktor yang dapat mengarahkan daya dan usaha karyawan serta mendukung perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Terdapat dua konsep kepemimpinan yang diperkenalkan oleh Burns (1978) dalam Fendy (2013) yaitu, kepemimpinan transformasional dan transaksional.

d. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Wirawan (2013:715) indikator komitmen organisasi dibagi berdasarkan jenis komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen afektif
 - a. Mengikatkan dirinya dengan nilai-nilai dan norma organisasi.
 - b. Menyukai tujuan organisasi.
 - c. Loyal kepada organisasi.
 - d. Norma dan nilai-nilai organisasi sama dengan nilai individu pegawai.
2. Komitmen Berkelanjutan
 - a. Lebih untung jika tetap menjadi anggota organisasi.
 - b. Takut kehilangan sesuatu jika meninggalkan organisasi.
 - c. Jaminan sosial lebih baik.
 - d. Takut kehilangan teman sekerja yang baik.
 - e. Sudah lama bekerja ingin mendapatkan pensiun.
 - f. Susah mencari pekerjaan lain.

3. Komitmen normatif

- a. Organisasi telah berjasa bagi kehidupan dan pegawai.
- b. Organisasi tempat bekerja lebih baik daripada organisasi.
- c. Pengalaman bekerja dalam organisasi menyenangkan dan membahagiakan.

4. Komitmen antara

- a. Menjadi anggota organisasi hanya sebagai batu loncatan untuk menjadi anggota organisasi lain.
- b. Keinginan meninggalkan organisasi
- c. Sedang berupaya mencari kerja lain.
- d. Bekerja untuk organisasi karena belum mendapatkan pekerjaan lain.
- e. Bekerja untuk organisasi hanya untuk sementara waktu.
- f. Percaya ada organisasi lebih baik dari tempat bekerja yang sekarang.

2. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Burns (1979) dalam Wirawan (2013: 139), kepemimpinan transformasional berusaha mengembangkan sistem yang sedang berlangsung dengan mengemukakan visi yang mendorong berkembangnya masyarakat baru. Visi ini menghubungkan nilai-nilai pemimpin dan pengikut kemudian menyatukannya. Keduanya saling mengangkat ke level yang lebih tinggi menciptakan moral yang makin lama makin meninggi.

kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan moral yang meningkatkan perilaku manusia.

Menurut Bass (1985) dalam Wirawan (2013:141) istilah Kepemimpinan transformasional merupakan upaya pemimpin mentransformasi para pengikut dari satu tingkat kebutuhan rendah hirarki kebutuhan ke tingkat kebutuhan lainnya yang lebih tinggi. Menurut teori motivasi Abraham Maslow, pemimpin juga mentransformasi harapan untuk suksesnya pengikut, serta nilai-nilai, dan mengembangkan budaya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pemimpin. Melalui kepemimpinan transformasional pengikut dapat mencapai kinerja yang melebihi yang telah diharapkan pemimpin (*performance beyond expectations*)

Menurut Blanchard dan Johnson (1996) dalam Wirawan (2013:150) kepemimpinan transformasional meliputi perilaku kepemimpinan, tindakan-tindakan dan strategi khusus yang diperlukan untuk mentransformasi Organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa, Kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mempunyai visi, yang dapat mengubah organisasi menjadi lebih baik dan meningkatkan kinerja. Kepemimpinan transformasional harus dapat menjadi acuan dari para pengikutnya, dapat meningkatkan motivasi para pengikut, dan dapat mempengaruhi banyak orang untuk melakukan hal yang baik yang menguntungkan organisasi dan juga orang sekitar organisasi.

b. Elemen Kepemimpinan Transformasional

Menurut McShane dan Glinow (2010), dalam Wibowo (2013: 373) elemen dari *transformational leadership* adalah:

1. *Develop a strategic vision* (Membangun visi strategis)

Pemimpin transformasional menimbulkan visi masa depan perusahaan yang mengikat pekeja untuk mencapai sasaran yang mungkin tidak mereka pikir.

2. *Communicate the vision* (mengkomunikasikan visi).

Apabila visi adalah substansi kepemimpinan transformasional, mengkomunikasikan visi adalah merupakan proses.

3. *Model the vision* (pemodelan visi)

Pemimpin transformasional tidak hanya berbicara tentang visi, tetapi mereka menjadikannya, mereka melakukan “*walk the walk*” dengan melangkah keluar dari kenyamanan eksekutif dan melakukan sesuatu yang mencerminkan visi.

4. *Build commtment to the vision* (membangun komitmen pada visi).

Mentransformasi visi ke dalam realitas memerlukan komitmen pekerja. Pemimpin transformasional membangun komitmen ini dengan beberapa cara, kata-kata, simbol dan ceritera membangun antusiasme yang memberi energi orang untuk menerima visi sebagai miliknya.

c. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Munandar (2001:2000), ada lima indikator kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Attributed charisma*

Pemimpin mendahulukan kepentingan perusahaan dan kepentingan orang lain dari kepentingan sendiri. Ia sebagai pimpinan perusahaan bersedia memberikan pengorbanan untuk kepentingan perusahaan. Ia menimbulkan kesan pada bawahannya bahwa ia memiliki keahlian untuk melakukan tugas pekerjaannya, sehingga patut dihargai. Bawahan memiliki rasa bangga dan merasa tenang dekat pemimpinnya. Pemimpin juga dapat tenang menghadapi situasi yang kritis, dan yakin dapat berhasil mengatasinya.

2. *Inspirational leadership/motivation*

Pemimpin mampu menimbulkan inspirasi pada bawahannya antara lain dengan menentukan standar-standar tinggi, memberikan keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai. Bawahan merasa mampu melakukan tugas pekerjaannya, mampu memberikan berbagai macam gagasan. Mereka merasa diberi inspirasi oleh pemimpinnya.

3. *Intellectual Stimulation*

Bawahan merasa bahwa pimpinan mendorong mereka untuk memikirkan kembali cara kerja mereka, untuk mencari cara-cara baru dalam melaksanakan tugas, merasa mendapatkan cara baru dalam mempersepsi tugas-tugas mereka

4. *Individualized Consideration*

Bawahan merasa diperhatikan dan diperlakukan secara khusus oleh pemimpinnya. Pemimpin memperlakukan setiap bawahannya sebagai seorang pribadi dengan kecakapan, kebutuhan, keinginannya masing-masing. Ia memberikan nasihat yang bermakna, memberi pelatihan yang diperlukan dan bersedia mendengarkan pandangan dan keluhan mereka. Pemimpin menimbulkan rasa mampu pada bawahannya bahwa mereka dapat melakukan pekerjaannya, dapat memberi sumbangan yang berarti untuk tercapainya tujuan kelompok.

5. *Idealized influence*

Pemimpin berusaha, melalui pembicaraan, mempengaruhi bawahan dengan menekankan pentingnya nilai nilai dan keyakinan, pentingnya keikatan pada keyakinan (*beliefs*), perlu dimilikinya tekad mencapai tujuan, perlu diperhatikan akibat-akibat moral dan etik dari keputusan yang diambil. Pemimpin diperlihatkan kepercayaan pada cita-citanya, keyakinannya dan nilai hidupnya.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Colquitt *et.al* (2011), dalam Wibowo (2013:131), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan kita dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

Menurut Robbins dan Judge (2011), dalam Wibowo (2013:131), kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Menurut Newstrom (2005), dalam Suwatno (2011:263), kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya.

Menurut McShane dan Glinow (2010), dalam Wibowo (2013:132), memandang kepuasan kerja sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2010), dalam Wibowo (2013:213) kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa, kepuasan kerja adalah suatu sikap yang bersifat positif yang

timbul dari seorang karyawan, sikap tersebut berupa rasa senang atas pekerjaan yang dilakukan, dan dapat juga dipengaruhi oleh orang yang ada didalam maupun diluar perusahaan, semakin banyak aspek pekerjaan yang disukai oleh karyawan, maka akan tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

b. Teori Kepuasan kerja

Menurut Yuli T (2003) dalam Suwatno (2011:264), terdapat tiga teori kepuasan kerja yaitu:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter tahun 1961. Porter mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there is now*). Kemudian Locke pada tahun 1969 menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada *desrepancy* antara (*expectation, needs, or values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsi kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy* yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di

bawah standar minimum sehingga menjadi *discrepancy* yang negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

2. Teori keadilan (*Equity Theory*)

Equity theory dikembangkan oleh Adam pada tahun 1963. Adapun pendahulu pada teori ini adalah Zaleznik di tahun 1958. Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*) atas situasi tertentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas situasi diperoleh individu dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor maupun tempat lain.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Teori ini dikembangkan dan dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori Herzberg ini sebagian besar didasarkan pada rumusan hierarki kebutuhan (*hierarchy of need*) dari Maslow. Tingkah laku manusia didasari oleh dua macam kebutuhan yang berbeda satu sama lain yaitu kebutuhan fisiologis dan kebutuhan psikologis. Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan seperti makan, minum sedangkan kebutuhan psikologis lebih merupakan individu untuk mengembangkan diri. Menurut teori ini, manusia adalah makhluk yang *need oriented* dengan kebutuhan dalam jenjang mulai dari yang terendah sampai yang paling tinggi. Dengan titik acuan inilah kemudian Herzberg mengadakan penelitian dan mengusulkan apa

yang disebut dengan *motivator-Hygiene theory* yang berhubungan dengan kebutuhan individu.

c. Kategori Kepuasan Kerja

Colquitt *at.al* (2011), dalam Wibowo (2013:132), mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja:

1. *Pay Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan.

2. *Promotion Satisfaction*

Mencerminkan perasaan tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasarkan pada kemampuan.

3. *Supervision Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikator yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak.

4. *Coworker Satisfaction*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik.

5. *Satisfaction with the Work itself*

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik, dihormati dan memanfaatkan keterampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang-ulang dan tidak nyaman.

6. *Altruism*

Altruism merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab normal. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerja ketika sedang menghadapi banyak tugas.

7. *Status*

Status menyangkut *prestise*, mempunyai kekuasaan atas orang lain, atau merasa memiliki popularitas.

8. *Environment*

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of work life* pekerjaan.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Kreitner dan Kinichi (2001) dalam Wibowo (2012:504), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja yaitu:

1. *Need Fuillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Disperancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara

hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan disbanding dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan.

5. *Dispositional/ genetic component* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

Menurut Abdurrahmat (2006:175), adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinan
7. Sikap pekerjaan monoton atau tidak.

e. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pendapat Luthans dan Fred (2006:243) yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri, yang termasuk pekerjaan yang memberikan kepuasan adalah pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, serta pekerjaan yang dapat memberikan status.
2. Gaji, upah dan gaji merupakan hal yang signifikan, namun merupakan faktor yang kompleks dan multidimensial dalam kepuasan kerja.
3. Kesempatan promosi, kesempatan dipromosikan nampaknya memiliki pengaruh yang beragam terhadap kepuasan kerja, karena promosi bisa dalam bentuk yang berbeda-beda dan bervariasi pula imbalannya.
4. Pengawasan/Supervisi, merupakan pengawasan dari atasan kebawahan yang lebih perhatian ini menjadi sumber kepuasan lainnya yang cukup penting.
5. Rekan kerja, pada dasarnya, rekan kerja akan berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja bagi pegawai dan individu.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian yang dilakukan peneliti maka diperlukan penelitian yang serupa yang telah dilakukan sebelumnya, yaitu:

Tabel 3 : Penelitian Terdahulu

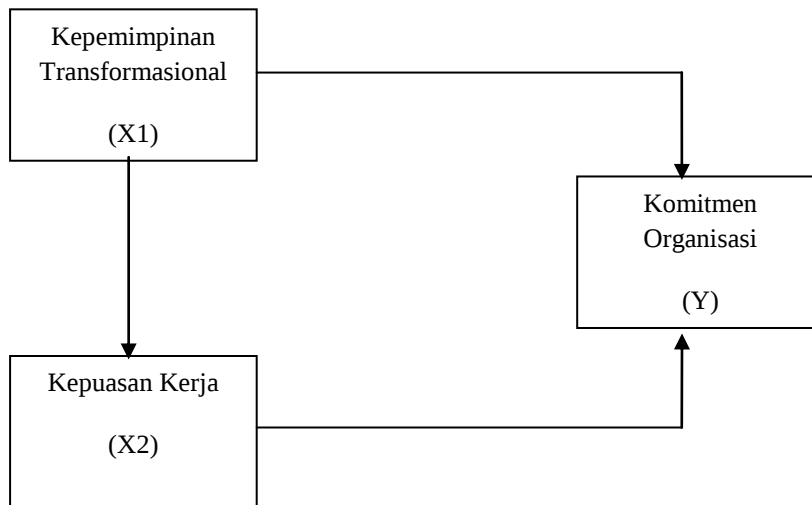
No	Peneliti dan Tahun	Judul yang diteliti	Hasil yang diteliti	Penerbit
1	Shurbagi (2014)	<i>The relationship between transformasional leadership style job satisfaction and the effect of organizational commitment</i>	Adanya pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi	Azzaytuna University
2	Achmad (2009)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Profesional Terhadap kepuasan kerja Auditor dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada KAP di Jawa Tengah dan DIY)	komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dibandingkan dengan komitmen profesional maupun motivasi.	Universitas Stikubank, Semarang.
3.	Teman (2014)	Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Guru SMA Swasta Kristen Petra	1. motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja 3. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan 4. Motivasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi. 5. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. 6. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi. 7. Kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. 8. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi	Fakultas Bisnis Uika Widya Mandala Surabaya
4	Thamrin (2012)	<i>The Influence of Transformational Leadership and Organizational Commitment on job Satisfaction and Employee Performance</i>	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai 3. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 4. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 6. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Management Economic University Muhammad Iyiah Tanggerang

C. Kerangka Konseptual

Komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Semakin baik dan kondusif kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan komitmen organisasi seseorang dan begitu juga dengan karyawan yang kepuasannya tinggi, membentuk sebuah keadaan yang ideal, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Keadaan ini dapat terjadi bila ada kesamaan antara harapan karyawan dan perusahaan dengan keadaan nyata saat ini, dimana di satu sisi perusahaan menemukan kondisi karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan mencapai tujuan perusahaan, sedangkan karyawan menemukan kondisi bahwa segala harapan mereka berkaitan dengan karir, gaji yang telah diberikan oleh perusahaan sehingga mereka puas dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional yang baik memungkinkan karyawan bekerja lebih bersemangat sehingga hasil kerjanya lebih memuaskan. Kepemimpinan transformasional ini mampu memberikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi karyawan yang melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disusun kerangka konseptual dan teoritis sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori di atas, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank Sumut Cabang Panyabungan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi di PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.

BAB V

SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis jalur (*path analysis*) antara variabel-variabel eksogen terhadap variabel endogen, maupun antara variabel eksogen melalui variabel endogen lainnya terhadap komitmen organisasi karyawan di PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan. Artinya jika kepemimpinan transformasional diterapkan dengan baik maka akan menimbulkan kepuasan kerja yang tinggi kepada karyawan.
2. Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Bank Sumut Cabang Panyabungan. Artinya dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka akan meningkatkan komitmen organisasi karyawan.
3. Variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabunagn. Dari hasil pengolahan data kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan beberapa saran kepada perusahaan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan yaitu:

1. Pihak perusahaan perlu menumbuhkan gaya kepemimpinan transformasional karena gaya kepemimpinan transformasional berdampak langsung terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi.
2. Karyawan agar dapat meningkatkan komitmen organisasi terutama dalam hal memberikan kontribusi pada perusahaan.
3. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk peneliti selanjutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi selain kepuasan kerja karena kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT Bank Sumut Cabang Panyabungan.

C. Keterbatasan Penelitian.

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan yaitu:

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan sesungguhnya.
2. Dikarenakan ketidaksesuaian jawaban responden terhadap kuesioner peneliti membuang 3 kuesioner yang bias, jumlah responden yang awalnya 46 menjadi 43.