

**PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA
KARYAWAN PT. TELKOM AKSES SUMBAR**

SKRIPSI

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



Oleh:

**MUHAMMAD IQBAL
15059016**

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI PADA
KARYAWAN PT. TELKOM AKSES SUMBAR**

Nama : Muhammad Iqbal
NIM/TM : 15059016/2015
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, Oktober 2019

Disetujui Oleh :

Mengetahui,
Ketua Prodi Manajemen



Perengki Susanto, S.E, M.Sc, Ph.D
NIP. 19810404 200501 1 002

Pembimbing



Dr. Syahrizal, M.Si
NIP.19720902 199802 1 001

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

**PENGARUH *EMPOWERING LEADERSHIP* TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF
DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI
PADA KARYAWAN PT. TELKOM AKSES SUMBAR**

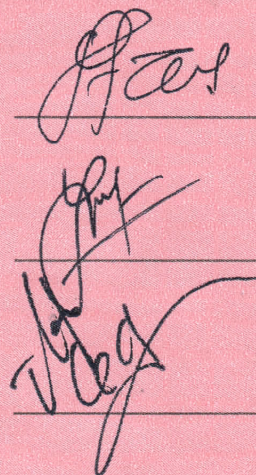
Nama : Muhammad Iqbal
NIM/TM : 15059016/2015
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Padang, Oktober 2019

Tim Penguji

1. Dr. Syahrizal, M.Si . (Ketua)
2. Yuki Fitria, SE, MM. (Penguji)
3. Mega Asri Zona, SE, M.Sc. (Penguji)

TandaTangan



SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Iqbal
NIM/ TM : 15059016/2015
Tempat / Tanggal Lahir : Muara Bungo / 31 Agustus 1997
Jurusan : Manajemen
Keahlian : Manajemen Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Siteba, Belakang Kompi Bantuan C, Kecamatan Nanggalo, Kota Padang
No. Hp/Telephone : 081373242339
Judul Skripsi : Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediiasi Pada Karyawan PT. Telkom Akses Sumbar

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi ini adalah hasil dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana) baik di UNP maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain kecuali arahan tim pembimbing.
3. Pada karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain kecuali tertulis dengan jelas dicantumkan pada daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini **Sah** apabila telah ditanda tangani **Asli** oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua Jurusan.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidabeneran di dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima **sanksi akademik** berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karyatulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Padang, September 2019
Penulis



Muhammad Iqbal
NIM. 15059016

ABSTRAK

Muhammad Iqbal
2015/15059016

**Pengaruh *Empowering Leadership*
Terhadap Komitmen Afektif Dengan
Kepuasan Kerja Sebagai Variabel
Pemediasi Pada Karyawan PT. Telkom
Akses Sumbar.**

Dosen
Pembimbing

Dr. Syahrizal, M.Si.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) Pengaruh *empowering leadership* terhadap komitmen afektif karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. (2) Pengaruh *empowering leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. (3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. (4) Pengaruh *empowering leadership* terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan kontrak PT. Telkom Akses Sumbar yang berjumlah 225 orang. Dalam penelitian ini jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan sampel rumus Slovin diperoleh 144 orang diambil *proporsional clustered simple random sampling* bahwa sampel dipilih di setiap kelas atau kelompok sesuai dengan proporsinya dan kemungkinan bahwa setiap anggota populasi akan sampel yang sama. Penelitian ini dianalisis dengan analisis regresi berganda menggunakan program SPSS versi 22.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa (1) *Empowering leadership* signifikan positif terhadap komitmen afektif karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. (2) *Empowering leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. (3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. (4) Kepuasan kerja dapat menjadi pemediasi hubungan *empowering leadership* terhadap komitmen afektif karyawan PT. Telkom Akses Sumbar.

Kata kunci: *Empowering Leadership*, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif

KATA PENGANTAR



Puji Syukur dan Alhamdulillah penulis ucapkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul: **“Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Pada Karyawan PT. Telkom Akses Sumbar”**.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penelitian dan penulisan skripsi ini Penulis banyak mendapatkan bantuan, dorongan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Untuk itu Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Syahrizal, M.Si. selaku pembimbing, yang telah membimbing Penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Ibu Yuki Fitria, SE, MM selaku penguji 1 dan Ibu Mega Asri Zona, SE, M.Sc. selaku penguji 2 dan yang memberikan saran, masukan dan kritikan untuk membuat skripsi ini menjadi lebih baik.
3. Ibu Yunita Engriani, SE, MM. selaku dosen pembimbing akademik yang selalu memberikan masukan dan motivasi.
4. Bapak Prof. Dr. Idris M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
5. Ibu Rahmiati, S.E, M.Sc dan Bapak Gesit Thabrani, S.E, M.T selaku Ketua dan Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
6. Bapak Supan Weri Munandar, A.Md, selaku tata usaha Jurusan Manajemen yang telah membantu dalam kelancaran proses administrasi.

7. Bapak dan Ibu Staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu dalam penulisan skripsi ini, serta kepada karyawan dan karyawan yang telah membantu di bidang administrasi.
8. Bapak dan Ibu Staf perpustakaan pusat dan ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan penulis kemudahan dalam mendapatkan bahan bacaan.
9. Teristimewa untuk kedua orang tua tercinta Bapak dan Ibu (Ir. Amrizal, M.Si dan Desmi Yarti, SH) atas segala doa, cinta dan kasih sayang dari penulis kecil hingga saat ini.
10. Adik Tercinta (Dinal) serta keluarga besar yang telah berkorban baik material maupun moril, dan memberikan motivasi serta mendoakan penulis demi terwujudnya cita-cita penulis.
11. Sahabat-sahabat tersayang yang selama ini telah memberi dukungan, motivasi, dan juga bantuan agar terselesaikannya skripsi ini. Untuk Irsal, teman seperjuangan dari awal kuliah, satu organisasi, yang telah membersamai penulis selama ini. Sahabat-sahabat ikhwan FM 15: Fuad, Harlim, Irsal, Abdul, Wawan, yang telah membersamai keceriaan dan keluhan penulis setiap harinya. Kepada Nene, Dilla, Wimbi, Tata, yang memotivasi dan membantu dalam menyelesaikan skripsi. Terimakasih Nene yang selalu bersedia mengajarkan dan mengingatkan penulis untuk segera menyelesaikan skripsi kapan dan dimanapun. Terimakasih sahabat.
12. Terimakasih juga kepada teman-teman FORMI MADANI, KSEI FE UNP, UKK UNP, FoSSEI Sumbagteng yang telah banyak mengajarkan penulis dalam berorganisasi, bekerja sama, hingga mampu membentuk karakter dan mengembangkan potensi diri penulis selama berada di kampus. Terima kasih semua.

13. Kakak-kakak senior Manajemen yang selama ini banyak membantu penulis dan rekan-rekan seperjuangan Jurusan Manajemen S1 2015 serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
14. Semua pihak yang tidak disebutkan satu per satu, baik secara langsung maupun tidak, yang telah membantu mulai dari awal hingga terselesainya skripsi ini.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan menjadi kebaikan dan diridhoi oleh Allah SWT. Penulis menyadari sepenuhnya hasil penelitian ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kesempurnaan baik dari sistematika penulisan maupun dari pemilihan kata yang digunakan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik yang membangun demi kesempurnaan penelitian penulis yang lain di masa yang akan datang.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat baik bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak penulis mengucapkan terima kasih

Padang, September 2019

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii

BAB I PENDAHULUAN

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

BAB II KAJIAN TEORI, PENELITIAN YANG RELEVAN, KERANGKA TEORI DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori	14
1. <i>Grand Theory</i>	14
2. Komitmen Organisasional	15
3. Komitmen Afektif.....	16
4. Kepuasan Kerja	20
5. <i>Empowering Leadership</i>	22
B. Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap Komitmen Afektif	27
C. Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja	29
D. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif	30
E. Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Hubungan <i>Empowering Leadership</i> Terhadap Komitmen Afektif.....	31

F. Penelitian yang relevan	32
G. Kerangka Konseptual	35
H. Hipotesis Penelitian	37
 BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	38
B. Definisi Operasional	38
C. Waktu dan Tempat Penelitian	41
D. Populasi dan Sampel	42
E. Instrumentasi dan Teknik Pengumpulan Data	44
F. Teknik Analisis Data	49
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	56
1. Sejarah Singkat PT. Telkom Akses	56
2. Visi PT. Telkom Akses Sumbar	57
3. Misi PT. Telkom Akses Sumbar	57
4. Struktur Organisasi	58
B. Hasil Penelitian	59
C. Deskripsi Variabel Penelitian	62
D. Hasil Analisis Data	65
E. Pembahasan	82
 BAB V PENUTUP KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan	93
B. Saran	94
 DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN	99

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Penelitian Relevan	33
2. Rekapitulasi Jumlah Karyawan Telkom Akses Sumbar	42
3. Rekapitulasi Sampel Karyawan Telkom Akses Sumba	43
4. Kisi-kisi Kuesioner Penelitian	45
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur	61
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	61
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
9. Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Afektif	63
10. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja	64
11. Distribusi Frekuensi <i>Empowering Leadership</i>	65
12. Hasil Uji Validitas	66
13. Hasil Uji Reliabilitas	67
14. Uji Normalitas	69
15. Uji Multikolinearitas	69
16. Hasil Uji Linearitas	72
17. Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap Komitmen	73
18. Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> Terhadap Kepuasan Kerja	75
19. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif	77
20. Pengaruh <i>Empowering Leadership</i> terhadap Komitmen Afektif dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel pemediasi	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual.....	37
2. Struktur Organisasi PT. Telkom Akses Sumbar	61
3. Hasil Uji Heterokedastisitas.....	73
4. Model Analisis	84

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	100
2. Tabulasi Data Responden	108
3. Hasil Pengolahan Data	120

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada masa era globalisasi yang penuh tantangan dan persaingan mengindikasikan terjadinya persaingan yang sangat ketat bagi setiap negara di dunia termasuk Indonesia untuk dapat menjadi negara maju. Faktor yang paling dominan yang mempengaruhi kemajuan atau keterbelakangan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM) khususnya pada mutu manusianya, menyangkut pada tingkat mutu pendidikan, pengetahuan, keterampilan dan karakter.

Sumber daya manusia berperan sebagai penggerak sebuah perusahaan dan merupakan modal yang menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan kemauan, kemampuan dan sikap karyawan baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga hasil kerja yang dilakukan bisa sesuai dengan tujuan perusahaan. Kenyataan bahwa manusia sebagai aset utama dalam organisasi atau perusahaan, harus mendapatkan perhatian serius dan dikelola dengan sebaik mungkin.

Manajemen sumber daya manusia berperan sangat penting bagi organisasi ataupun perusahaan dalam mendayagunakan karyawan untuk berfungsi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Pendayagunaan sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan perusahaan atas karyawan. Pengelolaan karyawan secara profesional harus dimulai sejak merekrut, menyeleksi, menempatkan sesuai kemampuannya, serta melatih dan mengembangkan karirnya. Tidak hanya itu, bahkan pengelolaan karyawan juga harus profesional hingga ke kompensasi dan pemberhentiannya dari pekerjaan. Dalam mengelola sumber daya manusia terdapat berbagai permasalahan yang akan sering muncul, seperti komitmen organisasional yang menurun.

Komitmen organisasional menjadi suatu hal yang perlu untuk diperhatikan karena berperan penting bagi kelangsungan sebuah organisasi. Komitmen organisasional merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak sebuah organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2008). Perusahaan perlu memelihara komitmen dan mempertahankan karyawan yang baik untuk mencapai stabilitas dan mengurangi biaya akibat karyawan meninggalkan perusahaan. Berbagai macam hasil diperoleh dari komitmen, misalnya turunnya karyawan yang keluar, motivasi meningkat, dan dukungan kepada perusahaan. Penelitian mengenai komitmen organisasi ini telah banyak dilakukan sebelumnya. Akan tetapi pada sebagian besar dari penelitian

tersebut hanya membahas komitmen organisasi secara keseluruhan.

Padahal komitmen organisasional terdiri dari tiga bentuk; komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan komitmen afektif sehingga perlu adanya studi secara multidimensional. Komitmen afektif banyak mendapat perhatian pada penelitian mengenai perilaku organisasi (Allen & Meyer, 1990 dalam Hasmarini & Yuniawan, 2008).

Greenberg dan Baron (2003) dalam Kusumastuti (2013) menjelaskan bahwa perilaku yang ditimbulkan masing-masing tipe komitmen adalah berbeda. Pegawai dengan komitmen afektif benar-benar ingin menjadi pegawai di perusahaan yang bersangkutan sehingga memiliki keinginan untuk menggunakan usaha optimal demi tercapainya tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Kusumastuti (2013) menyatakan bahwa komitmen afektiflah yang paling bermanfaat bagi perusahaan dikarenakan pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung merasa yakin terhadap perusahaan sehingga akan berusaha optimal untuk meningkatkan kualitas kerjanya demi pencapaian tujuan perusahaan.

Boon, *et al* (2006) dalam Kusumastuti (2013) menambahkan bahwa komitmen afektif dinilai lebih tinggi daripada komitmen normatif dan kontinuan. Oleh karena itu, dalam konteks penelitian ini dapat dikatakan bahwa pegawai yang mempunyai komitmen afektif akan lebih bernilai bagi perusahaan dibandingkan kedua tipe komitmen yang lain karena sudah

melibatkan faktor emosional sehingga pegawai dengan komitmen afektif akan bekerja dengan perasaan senang dan menikmati perannya dalam perusahaan.

Menurut lease (1998) dalam Hasmarini dan Yuniawan (2008) Komitmen Afektif yaitu kondisi dimana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan tujuan dari organisasi, dan berharap untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut. Untuk itulah perlu adanya perhatian khusus terhadap komitmen afektif sebagai salah satu faktor yang membentuk perilaku karyawan.

Penelitian ini mengambil objek pada karyawan kontrak PT. Telkom Akses Sumbar, suatu perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi seperti, penyediaan jaringan internet, tv kabel, dan pemasangan jaringan telepon. Karyawan kontrak pada PT. Telkom Akses sumbar menempati porsi terbesar dalam perusahaan, yaitu 225 dari 281 karyawan atau sebesar 80 persen karyawan PT. Telkom Akses adalah karyawan kontrak. Maka hal terkait komitmen afektif karyawan sangat penting bagi perusahaan ini, karena akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Permasalahan sumber daya manusia yang menyangkut persoalan komitmen karyawan juga terjadi pada PT. Telkom Akses Sumbar.

Berdasarkan pengamatan yang penulis lakukan, masih terdapat permasalahan seperti berikut :

Pertama, terdapat karyawan yang belum totalitas terhadap perusahaan. Ini terlihat dari adanya karyawan yang tidak ingin terlibat dalam kegiatan yang diluar tupoksi pekerjaan mereka seperti kegiatan sosial perusahaan, kegiatan senam, atau kegiatan lainnya. Hal ini terlihat pada kegiatan tersebut, banyak karyawan yang tidak ikut serta dan banyak karyawan yang izin dengan berbagai alasan. Dan ada pula karyawan yang tidak antusias untuk terlibat dalam kegiatan, seperti datang terlambat dan malas-malasan dalam menjalankannya.

Kedua, terdapat karyawan juga tidak merasa ada ikatan emosional dengan perusahaan. Hal ini ditandai anggapan karyawan bahwa mereka tidak memikirkan apakah perusahaan maju atau tidak, yang terpenting bagi mereka adalah mereka mendapatkan apa yang seharusnya mereka terima. Hal ini terlihat dari adanya anggapan karyawan bahwa yang seharusnya mereka kerjakan adalah apa yang memang sudah di tugaskan saja dan mereka menerima imbalan atas tugas yang mereka kerjakan, namun tidak ingin terlibat dalam hal yang diluar *job description* mereka.

Terakhir, melihat kondisi saat ini mereka juga belum bisa memberikan seluruh kemampuan pada perusahaan ini. Hal ini dikarenakan rasa memiliki dan ingin berkontribusi lebih pada perusahaan belum dimiliki sepenuhnya oleh karyawan. Terlihat ketika perusahaan memiliki masalah serius, seperti penjualan yang menurun, karyawan tidak begitu antusias

untuk menyelesaikan masalah tersebut, misalnya masih ada karyawan yang tidak hadir ketika rapat, datang terlambat dan sebagainya.

Beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen afektif adalah *empowering leadership* dan kepuasan kerja Menurut Kim dan Beehr (2018) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* merupakan faktor pendorong penting terciptanya komitmen afektif. Selanjutnya, (Meyer *et al.* 1993) dalam Rifai, (2005) menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh kepuasan kerja.

Dalam penelitian ini, *empowering leadership* sebagai variabel penyebab yang mempengaruhi komitmen afektif karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. Hal ini didasari pada penelitian Kim dan Beehr (2018) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* merupakan pendorong penting terciptanya komitmen afektif. Kemudian penelitian Johnson, Chang, dan Yang, (2010) dalam Kim dan Beehr (2018) menyatakan bahwa otonomi yang diberikan oleh pemimpin yang memberdayakan (*empowering leadership*) membantu karyawan mengalami lebih banyak tanggung jawab dan memperluas keterampilan mereka, karena pengalaman ini secara teoritis dapat mengarah pada komitmen afektif. Selanjutnya studi yang dilakukan oleh Widodo dan Setiawan (2017) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen afektif.

Empowering atau pemberdayaan menurut Byham dan Cox (1988) dalam Roellyanti (2016) didefinisikan sebagai membantu karyawan untuk mengambil tindakan secara mandiri terkait dengan pekerjaannya. Seorang pemimpin harus mampu memberdayakan bawahannya, sebagaimana pemimpin harus mampu mendapatkan pekerjaan yang dilakukan melalui orang secara efisien dan efektif.

Sedangkan menurut Zhang Dan Bartol (2010) dalam Roellyanti (2015) bahwa kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) sebagai proses pelaksanaan kondisi yang memungkinkan karyawan merasa berarti dengan pekerjaannya, selanjutnya memberikan otonomi dan mengungkapkan keyakinan dalam kemampuan karyawan, dan menghapus rintangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Kusumastuti (2013) mengatakan, Komitmen afektif pada pegawai merupakan salah satu perilaku kerja yang ditimbulkan akibat dari persepsi pegawai terhadap lingkungannya, salah satunya adalah gaya kepemimpinan, dan untuk itu seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, dan sesuai dengan harapan dan kebutuhan dari para pegawainya.

Oleh karena itu, *empowering leadership* yang merupakan gaya kepemimpinan yang dapat melibatkan karyawan dalam pengambilan

keputusan, memberi dukungan untuk pengembangan diri karyawan dalam pekerjaannya, serta menunjukkan kepedulian terhadap permasalahan karyawan. Maka dengan gaya kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*), karyawan akan merasa dihargai oleh pimpinannya, sehingga dapat menguatkan ikatan emosional antara bawahan dengan atasan yang kemudian akan membentuk komitmen afektif terhadap perusahaan.

Selain *empowering leadership* dapat berpengaruh terhadap komitmen afektif, dan komitmen afektif dipengaruhi oleh *empowering leadership*, terdapat pula penelitian yang mengatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Fong dan Snape (2013) mengatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal yang sama juga terdapat pada penelitian Roellyanti (2016) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pada penelitian Boles, *et al* (2015). yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif. Serta penelitian Hartono (2015) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Afektif.

Kemudian dikarenakan kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen afektif (Meyer *et al.* 1993) dalam Rifai, (2005),

dan salah satu indikator terciptanya kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan terhadap atasan atau pemimpin (Robbin & Judge, 2008), terkhusus *empowering leadership* dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Roellyanti, 2016) dan (Fong & Snape, 2013). Maka untuk meraih hasil yang maksimal dalam penelitian ini, *empowering leadership*, kepuasan kerja dan komitmen afektif harus diperhatikan secara bersamaan.

Berdasarkan uraian diatas, terlihat bahwa *empowering leadership* dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja dapat mempengaruhi komitmen afektif. Maka dalam penelitian ini penulis menggabungkan ketiga variabel dengan konsep kepuasan kerja berperan menjadi pemediasi hubungan *empowering leadership* terhadap komitmen afektif pada PT. Telkom Akses Sumbar.

Terciptanya kepuasan kerja karyawan yang selanjutnya akan menimbulkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kepuasan kerja, pencapaian tujuan perusahaan akan lebih baik dan akurat. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan adalah satu faktor utama yang harus diperhatikan perusahaan. Seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin untuk menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

Robbins dan Judge (2008:99) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Sutrisno (2009:76) terdapat dua pengertian dalam kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja.

Berdasarkan hasil observasi dan fenomena-fenomena yang penulis kemukan diatas, terdapat adanya kekurangan dalam hal komitmen afektif yang terjadi PT. Telkom Akses Sumbar. Oleh karena itu, atas dasar uraian di atas perlu dilakukan penelitian terkait dengan komitmen afektif, dan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen afektif yaitu *empowering leadership* dan kepuasan kerja pada PT. Telkom Akses Sumbar.

Hal tersebut mendasari penelitian ini mengambil judul “Pengaruh *Empowering Leadership* Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediasi Pada Karyawan PT. Telkom Akses Sumbar”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah bahwa belum optimalnya komitmen afektif

pada karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. Dan berdasarkan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *empowering leadership* menjadi salah satu faktor pendorong penting terciptanya komitmen afektif, serta kepuasan kerja dapat berperan menjadi pemediasi hubungan antara *empowering leadership* terhadap peningkatan komitmen afektif.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka berdasarkan identifikasi masalah yang ada, penelitian ini lebih memfokuskan pada pengaruh *empowering leadership* terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi pada karyawan PT. Telkom Akses Sumbar.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

- a. Apakah *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif pada karyawan Telkom Akses Sumbar?
- b. Apakah *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Telkom Akses Sumbar?
- c. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan Telkom Akses Sumbar?

- d. Apakah kepuasan kerja menjadi pemediasi pada pengaruh *empowering leadership* dengan komitmen afektif pada karyawan Telkom Akses Sumbar?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis :

- a. Pengaruh *empowering leadership* terhadap komitmen afektif pada karyawan Telkom Akses Sumbar.
- b. Pengaruh *empowering leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan Telkom Akses Sumbar.
- c. Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen afektif pada karyawan Telkom Akses Sumbar.
- d. Kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* terhadap komitmen afektif pada karyawan Telkom Akses Sumbar.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh pada penelitian ini terbagi menjadi dua bagian yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1. Manfaat teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan konsep mengenai pengaruh *empowering leadership* pada komitmen afektif karyawan

melalui kepuasan kerja karyawan sebagai variabel pemediasi dan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi penulis.

Menambah wawasan penulis mengenai ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pentingnya Empowering Leadership pada karyawan.

b. Bagi pembaca.

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan masukan dan menambah wawasan bagi pembaca sehingga dapat bermanfaat sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

c. Bagi perusahaan.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan kepada PT. Telkom Akses Sumbar agar lebih memperhatikan empowering leadership, kepuasan kerja dan komitmen afektif karyawannya.

BAB II

KAJIAN TEORI, PENELITIAN YANG RELEVAN, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. *Grand Theory*

Teori merupakan suatu realita yang sudah teruji dan berlaku umum. Tujuan dibuatnya kajian teori ini adalah untuk memperkuat pernyataan-pernyataan sebelumnya mengenai penelitian ini. *Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (SET). Teori ini menyatakan bahwa karyawan cenderung mengembangkan hubungan berkualitas tinggi berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman mereka (Blau, 1964) dalam Cropanzano, *et al.*, (2005).

Ketika karyawan diperlakukan dengan cara yang adil dan hormat oleh pimpinan, mereka cenderung memikirkan hubungan dengan pimpinan dalam hal pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi (Blau, 1964) dalam Cropanzano, *et al.*, (2005). Karyawan cenderung melakukan tindakan balasan dengan memberikan usaha ekstra ke dalam pekerjaan atau dedikasi terhadap pekerjaan yang lebih banyak dan bersedia untuk menjadi lebih banyak terlibat dalam pekerjaan.

Terkait dengan penelitian ini, perilaku dari seorang individu sesuai dengan apa yang dirasakan dan yang didapatkan dari perusahaan. Individu

yang merasa terpuaskan oleh pekerjaannya dan karyawan yang diberdayakan oleh pimpinannya atau diberikan hak otonomi oleh pimpinan atas pekerjaan yang dilakukannya maka individu tersebut akan memiliki keterikatan emosional pada perusahaannya atau meningkatnya komitmen afektif karyawan. Apabila karyawan merasa diberdayakan oleh pimpinannya (*empowering leadership*,) maka komitmen afektif karyawan akan meningkat. Begitu pula dengan karyawan jika merasakan kepuasan kerja yang sesuai dengan yang diharapkannya, maka dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

2. Komitmen Organisasional

a. Definisi Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2008:100) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

Luthans (2006:249) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Kemudian, menurut Gibson (2009) dalam Wulansari dan

Rejeki (2015) komitmen organisasional mencerminkan suatu bentuk identifikasi, loyalitas dan keterlibatan yang diekspresikan oleh karyawan terhadap organisasi.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwasanya komitmen organisasi adalah sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan untuk perusahaan berupa upaya yang keras untuk mencapai tujuan organisasi, terlibat langsung dalam pekerjaan dan rasa memiliki terhadap perusahaan.

3. Komitmen Afektif

a. Definisi Komitmen Afektif

Allen dan Meyer (1991) membedakan komitmen organisasional menjadi tiga bentuk, yaitu: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif mencerminkan perasaan terikat, teridentifikasi, dan terlibat di dalam organisasi. Sedangkan, komitmen normatif dialami sebagai kewajiban untuk tetap tinggal dalam organisasi, dan komitmen berkelanjutan mencerminkan biaya yang harus ditanggung bila meninggalkan organisasi.

Robbins dan Judge (2008:101) mengatakan bahwa komitmen afektif adalah perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Hasmarini dan Yuniawan (2008) komitmen afektif adalah

kekuatan dari hasrat orang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi karena mereka sepaham dengan nilai dan tujuan pokok organisasi.

Seseorang merasa tingkat komitmen afektifnya tinggi mereka cenderung untuk tetap berada dalam organisasi karena ia mempunyai keinginan untuk membantu misi organisasi tersebut. Definisi komitmen afektif menurut Lease (1998) dalam Ramamoorthy dan Flood, (2004) yaitu kondisi dimana seorang karyawan mengidentifikasikan diri dengan organisasi dan tujuan dari organisasi dan berharap untuk tetap menjadi anggota dari organisasi tersebut. Seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif kuat adalah yang mengidentifikasi diri dengan tujuan perusahaan dan berhasrat untuk menjadi bagian dari perusahaan.

Dari pendapat-pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya komitmen afektif merupakan suatu ikatan emosional seorang karyawan terhadap perusahaan karena paham dengan nilai dan tujuan organisasi serta adanya keinginan untuk mempertahankan diri dalam perusahaan.

b. Faktor yang mempengaruhi Komitmen Afektif

Menurut Kim dan Beehr (2018) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* merupakan faktor pendorong penting

terciptanya komitmen afektif, dan Johnson, Chang, & Yang, (2010) dalam Kim dan Beehr (2018) menyatakan bahwa otonomi yang diberikan oleh pemimpin yang memberdayakan (*empowering leadership*) membantu karyawan mengalami lebih banyak tanggung jawab dan memperluas keterampilan mereka, karena pengalaman ini secara teoritis dapat mengarah pada komitmen afektif.

Selanjutnya, (Meyer *et al.* 1993) dalam Rifai, (2005) menyatakan bahwa komitmen afektif dipengaruhi oleh kepuasan kerja yaitu sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang mencerminkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak menyenangkan dalam pekerjaannya serta harapannya terhadap pengalaman masa depan.

c. Indikator Komitmen Afektif

Indikator-indikator komitmen afektif (Allen & Mayer, 1990) adalah:

- 1) Identifikasi, yaitu kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Keyakinan dan penerimaan terhadap nilai organisasi merupakan kunci utama terbentuknya serangkaian aspek komitmen organisasi yang lain.
- 2) Partisipasi, yaitu keinginan untuk berusaha dengan sungguh- sungguh dalam kepentingan organisasi. Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam kepentingan organisasi tercermin dalam usaha individu untuk

menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.

- 3) Loyalitas, yaitu keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Individu dengan komitmen yang tinggi akan memiliki loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan pada organisasi ini tercermin dalam sikap loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi.

4. Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008:99) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Menurut Greenberg dan Baron (2003) dalam Wibowo (2013:501) kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Kemudian kepuasan kerja dikemukakan oleh

Luthans (2006:243) kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Selanjutnya menurut Robbins (2003) dalam Wibowo (2013:501) kepuasan kerja merupakan sikap umum terhadap

pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Sedangkan Sutrisno (2009:76) terdapat dua pengertian dalam kepuasan kerja. Pertama, pengetahuan yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja.

Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja adalah perasaan senang seseorang dan hasil dari perasaan ini adalah perasaan emosional yang positif yang berasal dari pekerjaan atau pengalamannya (Locke, dalam Hasmarini dan Yuniawan 2008). Berdasarkan pendapat tersebut dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas individu karena harapan sesuai dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja baik dalam hal beban kerja, lingkungan atau kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, dan kompensasi.

Dengan demikian, kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai suatu keadaan emosional karyawan yang mempengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

b. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut Sutrisno (2009:78) terdapat empat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja :

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan, yang meliputi minat, ketentraman, dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

c. Indikator Kepuasan Kerja

Robbins dan Judge (2008) mengungkapkan bahwa terdapat lima indikator kepuasan kerja, yaitu :

1. Kepuasan terhadap pembayaran, yaitu jumlah upah yang diterima bawahan dianggap pantas dan sesuai dengan beban kerja.
2. Kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu pekerjaan yang menarik dan memberikan kesempatan untuk menerima tanggung jawab atas pekerjaan.
3. Kesempatan promosi, yaitu adanya kesempatan bagi bawahan untuk maju dan berkembang dalam organisasi.
4. Kepuasan terhadap atasan, yaitu kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta memperlakukan bawahan secara baik.
5. Kepuasan terhadap rekan kerja, yaitu rekan kerja yang pandai secara teknis, bersahabat, dan saling mendukung dalam lingkungan kerja.

5. *Empowering Leadership*

1. Definisi Kepemimpinan (*Leadership*)

Menurut Luthans (2014:208) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang untuk mengarahkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan-tujuan tertentu. Menurut Yudiaatmaja (2013) kepemimpinan berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan.

Menurut Crainer ada lebih dari 400 definisi tentang leadership (Mullins, 2005) dalam Yudiaatmaja (2013). Dari sekian banyaknya definisi tentang kepemimpinan, ada yang menyebutkan kepemimpinan merupakan suatu kegiatan untuk memengaruhi orang lain. Kepemimpinan merupakan suatu proses untuk memengaruhi aktivitas kelompok. Kepemimpinan merupakan kemampuan memperoleh kesepakatan pada tujuan bersama. Kepemimpinan adalah suatu upaya untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling memengaruhi antara pemimpin dan pengikutnya.

Berdasarkan teori-teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu upaya seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai kesepakatan dan tujuan bersama.

2. Definisi *Empowering Leadership*

Menurut Amundsen dan Martinsen (2014) dalam Kim dan Beehr (2018) mendefinisikan kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) sebagai hal yang memotivasi karyawan secara intrinsik dengan berbagi kekuasaan dan dengan memberikan dukungan untuk pengembangan karyawan. Menurut Zhang Dan Bartol (2010) dalam Roellyanti (2015) bahwa kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) sebagai proses pelaksanaan

kondisi yang memungkinkan karyawan merasa berarti dengan pekerjaannya, selanjutnya memberikan otonomi dan mengungkapkan keyakinan dalam kemampuan karyawan, dan menghapus rintangan dalam pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Liu *et al* (2003) dalam Nuzul (2018) menyatakan bahwa *empowering leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menargetkan pengikut untuk mengembangkan kontrol diri mereka sendiri, karyawan didorong untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, diarahkan untuk berinovasi sendiri.

Sedangkan menurut Widodo dan Setiawan (2017) *empowering leadership* merupakan kepemimpinan yang berbagi kewenangan membuat keputusan dengan bawahan, berkonsultasi dengan bawahan dengan keputusan penting yang mungkin berhubungan dengan pekerjaan bawahannya, memungkinkan bawahan berotonomi dan menghapus kendala birokrasi yang tidak perlu.

Empowering leadership merupakan suatu gaya kepemimpinan yang memberikan kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan secara independen (Forrester, 2000) dalam Nuzul (2018). *Empowering leadership* melibatkan penyediaan otonomi pengambilan keputusan, mengungkapkan sikap kepercayaan pada kemampuan karyawan bahwa mereka bisa melakukan hal terbaik, dan menghilangkan

hambatan terhadap kinerja (Ahearne & Rapp, 2005) dalam Nuzul (2018).

Jadi, berdasarkan teori yang telah dikemukakan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan serta memberikan hak otonomi kepada karyawan untuk melakukan pengembangan diri mereka dalam melakukan pekerjaan.

3. Faktor yang mempengaruhi *Empowering Leadership*

Amundsen & Martinsen (2014) dalam Kim dan Beehr (2018) menyatakan faktor kunci dalam *Empowering leadership* sebagai berikut:

- 1) Pembagian Kekuasaan
- 2) Dukungan motivasi
- 3) Dukungan pengembangan

Proses pembagian kekuasaan dan dukungan motivasi mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendelegasikan, mengoordinasi, berbagi informasi, mendorong inisiatif, mendorong fokus tujuan, mendukung keberhasilan, dan menginspirasi. Proses dukungan pengembangan mewakili perilaku pemodelan dan membimbing.

4. Indikator *Empowering Leadership*

Arnold *et al.* menyatakan terdapat lima indikator untuk *empowering leadership* sebagai berikut:

1. *Leading By Example* (Memberi Contoh)

Yaitu Memimpin dengan memberi contoh mengacu pada serangkaian perilaku yang menunjukkan komitmen pemimpin terhadap pekerjaannya sendiri dan juga pekerjaan anggota timnya. Kategori ini mencakup perilaku seperti bekerja sekeras yang ia bisa dan bekerja lebih keras daripada anggota tim.

2. *Participative Decision Making* (Pengambilan keputusan partisipatif)

Pengambilan keputusan partisipatif mengacu pada penggunaan informasi dan masukan anggota tim pemimpin dalam pengambilan keputusan. Kategori ini termasuk perilaku seperti mendorong anggota tim untuk mengekspresikan ide dan pendapat mereka.

3. *Coaching* (Pelatihan)

Pelatihan mengacu pada serangkaian perilaku yang mendidik anggota tim dan membantu mereka menjadi mandiri. Kategori ini termasuk perilaku seperti membuat saran tentang peningkatan kinerja dan membantu tim untuk mandiri.

4. *Informing* (Menginformasikan)

Memberi informasi mengacu pada penyebaran informasi perusahaan ke seluruh perusahaan seperti misi dan filosofi, serta informasi penting lainnya. Kategori ini termasuk perilaku seperti menjelaskan keputusan perusahaan kepada tim dan menginformasikan tim tentang perkembangan baru dalam kebijakan organisasi.

5. *Showing Concern* (Menunjukkan Kepedulian)

Memperlihatkan kepedulian adalah kumpulan perilaku yang menunjukkan perhatian umum terhadap kesejahteraan anggota tim. Kategori ini mencakup perilaku seperti meluangkan waktu untuk membahas kekhawatiran anggota tim.

B. Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap Komitmen Afektif

Empowering leadership berpengaruh terhadap komitmen afektif. *Empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan hak otonomi kepada karyawan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya, sehingga hal ini menyebabkan karyawan merasakan ikatan emosional dengan pemimpin dan organisasi.

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, hubungan antara pimpinan dan bawahan sangat erat kaitanya dalam hal memberi perintah dan arahan kerja. Pimpinan yang mampu melibatkan karyawan dalam pengambilan

keputusan serta memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinovasi dalam pekerjaannya atau memberdayakan kemampuan karyawan dapat membuat karyawan merasa dihargai dan dilibatkan langsung dalam perencanaan pekerjaan yang akan dilakukan, sehingga dengan ini akan meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Sejalan dengan *grand theory* yang digunakan yaitu *social exchange theory* (Blau, 1964) dalam Cropanzano, *et al.*, (2005) yang menyatakan bahwa karyawan akan memberikan hubungan berkualitas tinggi dalam hal ini adalah komitmen afektif berdasarkan kepada siapa mereka berinteraksi dalam hal ini adalah *empowering leadership*. Ketika karyawan merasa dihargai dan diberdayakan oleh pimpinan maka mereka akan semakin memikirkan hubungan dengan pimpinan dalam hal pertukaran sosial daripada pertukaran ekonomi.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Beehr (2018) yang mengatakan bahwa bahwa *empowering leadership* merupakan pendorong penting terciptanya komitmen afektif dan penelitian Widodo dan Setiawan (2017) yang mengatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.

C. Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Sebagaimana telah kita ketahui bahwa pemimpin atau atasan merupakan salah satu indikator dari terciptanya kepuasan kerja. Dengan

demikian pemimpin yang mampu memberdayakan karyawan, memberikan bantuan teknis kepada karyawan, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Empowering leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dikarenakan kepemimpinan yang senantiasa memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan mengambil keputusan, tentu hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kemampuan atasan untuk menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta memperlakukan bawahan dengan baik menjadi salah satu indikator terciptanya kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2008).

Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Amundsen dan Martinsen (2015) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan penelitian Roellyanti (2016) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh positif pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

D. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Afektif

Dalam melakukan pekerjaan karyawan yang merasa tidak terpuaskan dengan pekerjaannya, cenderung akan lebih mudah untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini disebabkan karena kesesuaian antara beban kerja dengan apa yang mereka dapatkan dari perusahaan sangat penting untuk

diperhatikan demi menjaga komitmen karyawan. Karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya akan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif. Hal ini dikarenakan jika karyawan merasa puas akan hal-hal yang menjadi indikator pada kepuasan kerja, maka tentu hal ini menjadikan komitmen afektif karyawan meningkat.

Sebagaimana yang dinyatakan dalam *social exchange theory* (Blau, 1964) dalam Cropanzano, *et al.*, (2005) yaitu bahwa karyawan akan memberikan hubungan berkualitas tinggi dalam hal ini adalah komitmen afektif berdasarkan bagaimana pengalaman yang mereka rasakan saat bekerja dalam hal ini adalah kepuasan kerja.

Pernyataan diatas didukung oleh penelitian James Boles, *et al* (2015). yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif. Serta penelitian Christian Hartono, Karen Felicia dan Endo Wijaya Kartika (2015) menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Komitmen Afektif.

E. Kepuasan kerja sebagai pemediasi hubungan *empowering leadership* terhadap komitmen afektif

Salah satu indikator yang membentuk kepuasan kerja adalah pemimpin. Pemimpin yang mampu untuk memberdayakan karyawan,

pemimpin yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan. Kemampuan atasan untuk menunjukkan perhatian terhadap bawahan, memberikan bantuan teknis, serta memperlakukan bawahan secara baik (Robbins & Judge, 2008). Karyawan yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya akan meningkatkan kesetiaan dan komitmen afektif karyawan tersebut terhadap organisasi.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang memediasi hubungan antara *empowering leadership* terhadap komitmen afektif. Jika tingkat *empowering leadership* baik atau karyawan merasa dihargai oleh atasan dan diberikan kebebasan dalam mengembangkan diri untuk melakukan pekerjaan, maka ini akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang mana jika karyawan telah terpuaskan dengan pekerjaan mereka akan meningkatkan tingkat komitmen afektif karyawan.

Perilaku dari seorang individu sesuai dengan apa yang dirasakan dan yang didapatkan dari perusahaan. Individu yang merasa terpuaskan oleh pekerjaannya dan karyawan yang diberdayakan oleh pimpinannya atau diberikan hak otonomi oleh pimpinan atas pekerjaan yang dilakukannya maka individu tersebut akan memiliki keterikatan emosional pada perusahaannya atau meningkatnya komitmen afektif karyawan. Apabila karyawan merasa diberdayakan oleh pimpinannya (*empowering leadership*,) maka komitmen afektif karyawan akan meningkat. Begitu pula dengan karyawan jika

merasakan kepuasan kerja yang sesuai dengan yang diharapkannya, maka dapat meningkatkan komitmen afektif karyawan.

Sebagaimana yang dinyatakan dalam *social exchange theory* (Blau, 1964) dalam Cropanzano, *et al.*, (2005) yaitu bahwa karyawan akan memberikan hubungan berkualitas tinggi dalam hal ini adalah komitmen afektif berdasarkan pada siapa mereka berinteraksi dalam hal ini adalah *empowering leadership*, bagaimana mereka berinteraksi, dan bagaimana pengalaman yang mereka rasakan saat bekerja dalam hal ini adalah kepuasan kerja.

F. Penelitian yang Relevan

Untuk mendukung penelitian ini yang mengkaji masalah serupa yaitu penelitian yang dilakukan oleh Kim dan Beehr (2018). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* merupakan pendorong penting terciptanya komitmen afektif. Penelitian oleh Abrect dan Andreetta (2015) menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh terhadap komitmen afektif. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Widodo dan Setiawan (2017) Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa *Empowering Leadership* mempunyai pengaruh positif terhadap *Affective Commitment*.

Amundsen dan Martinsen (2015) yang menyatakan bahwa *empowering leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan penelitian Roellyanti (2016). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa

Empowering Leadership berpengaruh signifikan positif terhadap *Job Satisfaction*.

Penelitian James Boles, *et al* (2015) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif. Serta penelitian Hartono, Felicia dan Kartika (2015). Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan Positif terhadap Komitmen Afektif.

Tabel 1. Penelitian Relevan

NO	Peneliti dan Tahun	Judul	Alat analisis	Hasil
1	Minseo Kim & Terry Beehr (2018)	Empowering Leadership : leading people to be present through affective organizational commitment	SEM	1. Empowering leadership berpengaruh positif terhadap komitmen afektif
2	Simon L. Abrect & Manuella Andreetta (2015)	The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intention in community health services workers.	SEM	1. Empowering leadership berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif.
3	Pradipta Utama Widodo & Roy Setiawan (2017)	Pengaruh Ethical dan Empowering leadership terhadap affective commitment pada hotel Sulawesi gorontalo dengan leader-member exchange (LMX) sebagai variabel intervening	PLS	1. Empowering leadership berpengaruh positif terhadap affective commitment
4	Stein Amundsen & Oyvind L. Martinsen (2015)	Linking Empowering Leadership to Job Satisfaction, Work Effort, and Creativity: The Role of Self-Leadership and Psychological	SEM	1. Empowering leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

		Empowerment		
5	Kai Hung Fong & Ed Snape (2013)	Empowering Leadership, Psychological Empowerment and Employee Outcomes: Testing a Multi-level Mediating Model	SPSS	1. Empowering leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
6	Maria Valeria Roellyanti (2016)	Leadership Development, Empowering Leadership dan peran Job Satisfaction sebagai variabel mediasi dalam upaya meningkatkan Organizational Commitment	SEM	1. Empowering leadership berpengaruh signifikan positif terhadap Job satisfaction 2. Job satisfaction berpengaruh signifikan positif terhadap organizational commitment
7	James Boles, Ramana Madupalli, Brian Rutherford, & John Andy Wood (2015)	The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment	SPSS	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif.
8	Christian Hartono, Karen Felicia dan Endo Wijaya Kartika (2015)	Analisa pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Dan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Di Restoran X Surabaya	SEM	3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif
9	Masripah (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Dan Komitmen Kontinuan Karyawan Pada Perusahaan Swasta	SEM	1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen afektif

10	Kristiya Moonsri (2018)	The Influence of Job Satisfaction Affecting Organizational Commitment of the Small and Medium Business Employee	SPSS	1. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif
----	-------------------------	---	------	--

G. Kerangka Konseptual

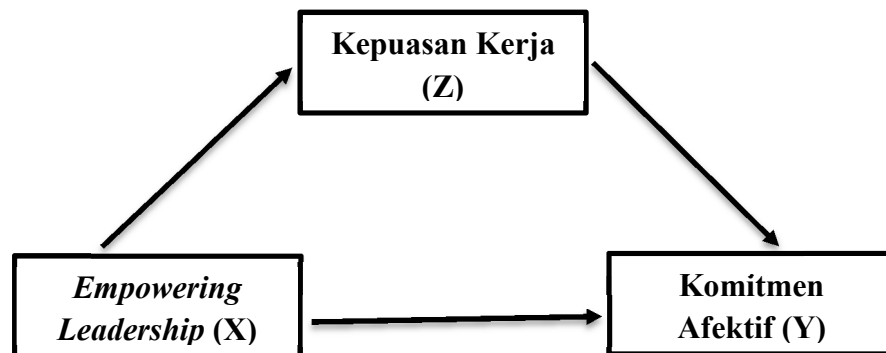
Kerangka konseptual dimaksudkan untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah pada penelitian ini. Penelitian ini bermaksud untuk mengkaji tingkat komitmen afektif karyawan Telkom Akses Sumbar yang dipengaruhi oleh faktor *empowering leadership*. Hubungan antara variabel dependen dengan independen pada penelitian ini dimediasi oleh variabel kepuasan kerja.

Empowering leadership berpengaruh langsung terhadap komitmen afektif. *Empowering leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan hak otonomi kepada karyawan untuk mengembangkan diri dalam pekerjaannya, sehingga hal ini menyebabkan karyawan merasakan ikatan emosional dengan pemimpin dan organisasi. *Empowering leadership* berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, dikarenakan kepemimpinan yang senantiasa memberikan kebebasan bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan mengambil keputusan, tentu hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen afektif. Hal ini dikarenakan jika karyawan merasa puas akan hal-hal yang menjadi indikator pada kepuasan kerja, maka tentu hal ini menjadikan komitmen afektif karyawan meningkat.

Kepuasan kerja menjadi faktor yang memediasi hubungan antara *empowering leadership* terhadap komitmen afektif. Jika tingkat *empowering leadership* baik atau karyawan merasa diikut sertakan dalam pengambilan keputusan dan diberikan kebebasan dalam mengembangkan diri untuk melakukan pekerjaan, maka ini akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang juga akan meningkatkan tingkat komitmen afektif karyawan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu, sebagai berikut:



Gambar 1 : Kerangka Konseptual

H. Hipotesis Penelitian

Sesuai dengan kerangka konseptual dan kajian empiris diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : *Empowering leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. Telkom Akses Sumbar.
- H2 : *Empowering leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan PT. Telkom Akses Sumbar.
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. Telkom Akses Sumbar.
- H4 : Kepuasan kerja menjadi pemediasi hubungan antara *empowering leadership* terhadap komitmen afektif pada karyawan PT. Telkom Akses Sumbar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pendahuluan, kajian teori, dan hasil pengolahan data serta pembahasan terait hasil prngolahan data, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan positif dari *empowering leadership* terhadap komitmen afektif karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. Hal ini menunjukkan bahwa jika pimpinan mampu memberdayakan karyawan dengan baik, mampu mendengarkan keluhan kesah mereka, dan dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan kreatifitas mereka dalam melakukan pekerjaan, akan membuat karyawanmerasa lebih di hargai oleh pimpinan mereka yang akan membuat komitmen afektif karyawan meningkat.
2. Adanya pengaruh langsung yang signifikan dan positif dari *empowering leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Akses Sumbar. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa jika pimpinan mampu memberdayakan karyawan dengan baik, mampu mendengarkan keluhan kesah mereka, dan dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan kreatifitas mereka dalam melakukan pekerjaan, akan meningkatkan kepuasan kerja terutama pada factor kepuasan terhadap atasan dari para karyawan.

3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap komitmen afektif karyawan. Hal ini menunjukkan jika karyawan merasakan kepuasan kerja, maka karyawan akan semakin profesional dalam bekerja karena memiliki perasaan bahagia terhadap pekerjaannya, yang meningkatkan komitmen afektif mereka.
4. Kepuasan kerja dapat menjadi pemediasi *empowering leadership* terhadap komitmen afektif karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa *empowering leadership* dapat berpengaruh secara langsung sebagaimana yang telah diuraikan pada kesimpulan pertama dan juga dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif karyawan melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin baik *empowering leadership* maka akan semakin baik kepuasan kerja karyawan dan akan meningkatkan komitmen afektif karyawan.

B. Saran

berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, beberapa saran yang penulis berikan sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisis deskriptif, variabel – variabel dalam penelitian ini yaitu *empowering leadership*, kepuasan kerja dan komitmen afektif, sudah dalam kategori baik. Maka hal ini perlu untuk dipertahankan dan ditingkatkan lagi.
2. Untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan, sebaiknya pimpinan mampu untuk

memberdayakan karyawannya, seperti mendengarkan keluhan mereka terkait pekerjaan mereka, turun langsung membantu dan memberikan arahan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka, memberikan mereka ruang untuk meningkatkan kreatifitas mereka dalam pekerjaan, memberikan perhatian terhadap masalah yang dihadapi oleh karyawan, serta dapat melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan saran dari karyawan.

3. Skripsi ini juga dapat dijadikan acuan untuk peneliti berikutnya. Penulis menyarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan selain oleh variabel-variabel yang ada pada penelitian ini.